

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DINÁMICA
ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN**

**Factores estratégicos de competitividad en las unidades productoras
de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela**

**Autor: Lic. Rubén Ramírez
Tutor: Prof. Daniel Ramírez**

Mérida, mayo de 2014

**Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)**

HD9275
V4R3

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DINÁMICA
ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN**

**Factores estratégicos de competitividad en las unidades productoras
de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela**

**Trabajo presentado ante la ilustre Universidad de Los Andes como
requisito de mérito para optar al Grado de Magister Scientiae en
Administración, Mención Gerencia**

**Autor: Lic. Rubén Ramírez
Tutor: Prof. Daniel Ramírez**

Mérida, mayo de 2014

Dedicatoria

A mi esposa Alejandra,

Quien ha sido pilar fundamental de nuestro hogar, por tu amor y comprensión, por tu apoyo incondicional y sacrificio en los momentos difíciles, te amo y te amaré por siempre.

A mis hijos Sebastián y Samanta,

Quienes han sido fuente de inspiración para todos los proyectos que hemos iniciado juntos como familia, fuente de la juventud y luces del futuro, pausado pero constante, sirva como ejemplo de dedicación este triunfo.

www.bdigital.ula.ve

*Para desembarcar en la isla
de la sabiduría hay que navegar
en un océano de aflicciones.
" Sócrates"*

Agradecimientos

A Dios todopoderoso

Creador del universo, por darme la vida y la sabiduría para lograr este objetivo.

A mis Padres

Quienes me formaron y educaron con valores y principios morales, fueron ejemplo a seguir en mi vida, que Dios los tenga en su Gloria.

A mi Esposa

Por su constante e incondicional apoyo en todos los momentos de mi vida, pilar fundamental en los proyectos realizados; este triunfo es tuyo también.

A mis hijos

Por ser parte de mi vida, por existir y ser partícipes del presente proyecto.

A Jesús y Glenda

Por su extraordinaria ayuda y estar siempre presentes al momento de requerirlos, han sido parte de este trabajo. Muchas gracias, mis estimados amigos.

A Daniel Ramírez

Quien apoyó, diseñó y dirigió este trabajo de investigación, aceptó la tutoría de la misma y mantuvo su interés en el desarrollo del estudio ejecutado hasta el final. Muchas gracias, Profesor Daniel.

A Melvin y Eduardo

Por ayudarme siempre a seguir avanzando en la realización de este trabajo.

A Carmen

Por haberme ayudado durante estos años a darle forma al trabajo, con sus recomendaciones y correcciones.

A Raquel Vento

Quien participó en este trabajo con su asesoría y corrección.

Índice general

Aprobación del tutor	iii
Veredicto	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Índice general	vii
Índice de cuadros	xii
Índice de figuras	xv
Resumen	xvi
Introducción	1
CAPÍTULO I	
Planteamiento del problema	4
Objetivos de la investigación	
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Justificación del estudio	16
CAPÍTULO II	
Marco teórico	
Antecedentes	20
Antecedentes históricos nacionales	26
Bases teóricas	
Análisis de factores de éxito	27
Empresas productoras de leche	54
Bases legales	55
Operacionalización de variables	
Objetivo general	58
Objetivo específico 1	58
Objetivo específico 2	60
Objetivo específico 3	62
Objetivo específico 4	63
CAPÍTULO III	
Metodología	
Enfoque de investigación	64
Tipo de investigación	64

Diseño de investigación	65
Población y muestra.....	66
Fases de investigación.....	66
Instrumento de recolección de datos	67
Metodología de la investigación	68
CAPÍTULO IV	
Presentación y análisis de resultados	69
Estructura organizativa de las unidades productoras de leche	
Aspectos geográficos y demográficos.....	69
Aspectos administrativos	73
Aspectos técnicos	
Equipo de refrigeración.....	76
Equipo de generación eléctrica.....	77
Identificación de los problemas asociados a la competitividad	
Financiamiento.....	79
Infraestructura productiva	
Tipo de vialidad.....	80
Red eléctrica.....	82
Servicios de comunicación	83
Servicio de recolección de leche a puerta de corral	85
Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter	
Poder de negociación de los proveedores	89
Amenaza de nuevos entrantes	91
Competidores de la industria	
Intensidad de la rivalidad del sector lácteo	92
Poder de negociación de los compradores.....	93
Amenaza de productos sustitutos.....	94
Estrategias genéricas de Porter aplicadas al sector lechero	
Liderazgo en costos	94
Diferenciación	97
Concentración de costos o enfoque en costos	98
Concentración de diferenciación o enfoque en diferenciación	98
Modelo de diamante de competitividad de Porter en el sector lechero	
Estrategia, estructura y rivalidad de empresas	98
Factores de producción	
Heredados	101
Creados	102
Industrias relacionadas y de apoyo	102
Condiciones de la demanda	103

Gobierno y hechos fortuitos	104
Información suministrada por expertos	
Informante clave N° 1.....	105
Informante clave N° 2.....	105
Informante clave N° 3.....	105
Informante clave N° 4.....	106
CAPÍTULO V	
Conclusiones y recomendaciones	
Conclusiones	107
Recomendaciones	110
Referencias bibliográficas.....	113
ANEXO A	
Validación de instrumentos por expertos	
Anexo A-1. Certificación.....	118
Anexo A-2. Constancia de validación 1.....	119
Anexo A-2. Constancia de validación 2.....	120
ANEXO B	
Cálculo de la muestra	
Anexo B-1. Cálculo de la muestra.....	122
ANEXO C	
Instrumento de medición	
Anexo C-1. Cuestionario N°1 – Cuestionario destinado a productores.....	124
Anexo C-2. Cuestionario N°2 – Cuestionario destinado a expertos e instituciones.....	134
ANEXO D	
Resultados estadísticos adicionales	
Anexo D-1. Autofinanciamiento.....	141
Anexo D-2. Tasa de interés financiamiento banca privada.....	141
Anexo D-3. Medio de transporte de recolección de leche.....	141
Anexo D-4. Colector de aguas negras	142
Anexo D-5. Pozo séptico.....	142
Anexo D-6. Servicio de transporte público	142
Anexo D-7. Tiempo de uso del equipo de ordeño mecánico.....	142
Anexo D-8. Precio actual de venta del equipo de ordeño	143
Anexo D-9. Compatibilidad del equipo de ordeño con nuevas tecnologías	143
Anexo D-10. Tiempo de uso del equipo de refrigeración de leche.....	143

Anexo D-11. Precio actual de venta del equipo de refrigeración	144
Anexo D-12. Compatibilidad del equipo de refrigeración con nuevas tecnologías	144
Anexo D-13. Tiempo de uso del equipo de generación eléctrica	144
Anexo D-14. Precio actual de venta del equipo de generación eléctrica	145
Anexo D-15. Compatibilidad del equipo de generación eléctrica con nuevas tecnologías	145
Anexo D-16. Costo de sustitución del equipo de generación eléctrica ..	145
Anexo D-17. Realización de mantenimiento preventivo	146
Anexo D-18. Frecuencia de realización de mantenimiento preventivo..	146
Anexo D-19. Costos anuales del mantenimiento preventivo en los dos últimos años.....	146
Anexo D-20. Asientos de registros del mantenimiento preventivo	147
Anexo D-21. Asientos de la producción de leche diaria	147
Anexo D-22. Área total de la finca	147
Anexo D-23. Total de vacas productoras de leche	148
Anexo D-24. Total del ganado (bovino) productor y no productor de leche	148
ANEXO E	
Acta constitutiva de UNPROLECHI	
Anexo E-1. Acta constitutiva Unión de Productores de Leche Chiguará	150
ANEXO F	
Estatutos UNPROLECHI	
Anexo F-1. Estatutos Unión de Productores de Leche Chiguará	155
ANEXO G	
Acta del Consejo Directivo N° 1	
Anexo G-1. Acta del Consejo Directivo N°1	164
ANEXO H	
Tradición en el sector lácteo	
Anexo H-1. Documento de propiedad año 1917	167
Anexo H-2. Documento de propiedad año 1930	168
ANEXO I	
Informantes clave expertos	
Anexo J-1. Informante clave N°1 – Rafael Araque FEDENAGA	170
Anexo J-2. Informante clave N°2 – Roger Varela, presidente AGZAM ..	172
Anexo J-3. Informante clave N°3 – Reinaldo Celis, expresidente AGZAM y ASODEGAA.....	173

Anexo J-4. Informante clave N°4 – César Carvajal, presidente UNPROLECHI	174
ANEXO k	
Anexo I-1. Interpretación de análisis de suelos.....	176
Anexo D-2. Análisis de suelos N° 1.....	177
Anexo D-2. Análisis de suelos N° 2, 3 y 4.....	178

www.bdigital.ula.ve

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1	
Aspectos económicos demográficos y geográficos.....	58
Cuadro N° 2	
Variables asociadas a la competitividad.....	60
Cuadro N° 3	
Estrategias genéricas de Porter	62
Cuadro N° 4	
Propuestas de aplicación de análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter	63
Cuadro N° 5	
Extensión total de la finca destinada a la producción lechera	73
Cuadro N° 6	
Número de empleados en la unidad de producción lechera	74
Cuadro N° 7	
Posee tanque de almacenamiento de leche	74
Cuadro N° 8	
Capacidad del tanque de almacenamiento de leche.....	74
Cuadro N° 9	
Posee equipo de ordeño mecanizado	75
Cuadro N° 10	
Hectáreas destinadas a la producción lechera.....	75
Cuadro N° 11	
Inversión en planta y equipo	76
Cuadro N° 12	
Equipo de refrigeración de leche.....	76
Cuadro N° 13	
Uso del equipo de refrigeración de leche	77

Cuadro N° 14	
Causas por las que no se usa el equipo de refrigeración de leche	77
Cuadro N° 15	
Posee planta eléctrica en la unidad de producción	77
Cuadro N° 16	
Ordeño en horas nocturnas.....	78
Cuadro N° 17	
Posee sistema de iluminación en la unidad de producción	78
Cuadro N° 18	
Ordeño en condiciones de resguardo del clima	79
Cuadro N° 19	
Financiamiento de la unidad de producción lechera	79
Cuadro N° 20	
Causas por las que no se utiliza en financiamiento.....	80
Cuadro N° 21	
Tipo de vialidad existente.....	80
Cuadro N° 22	
Condiciones de la vialidad existente	81
Cuadro N° 23	
Conoce de proyecto para mejorar la vialidad existente.....	81
Cuadro N° 24	
Acceso a la red eléctrica existente	82
Cuadro N° 25	
Condiciones de la red eléctrica existente	82
Cuadro N° 26	
Conoce de proyecto para mejorar la red eléctrica existente	83
Cuadro N° 27	
Servicios de telecomunicaciones	83
Cuadro N° 28	
Tipo de servicios de telecomunicaciones	84

Cuadro N° 29	
Condiciones de los servicios de comunicación	84
Cuadro N° 30	
Servicios de recolección de leche	85
Cuadro N° 31	
Destino final de la leche producida.....	85
Cuadro N° 32	
Acceso al agua potable	86
Cuadro N° 33	
Fuente del suministro de agua potable	86
Cuadro N° 34	
Apoyo gubernamental	87
Cuadro N° 35	
Tipo de registro de la finca	87
Cuadro N° 36	
Asientos de registros contables.....	88
Cuadro N° 37	
Asientos de registros sanitarios.....	88
Cuadro N° 38	
Asientos de registros de producción lechera.....	88

Índice de Figuras

Figura N° 1	
Mapa político del estado Mérida.....	70
Figura N° 2	
Mapa político del municipio Sucre del estado Mérida	72
Figura N° 3.	
Análisis competitivo del productor de leche fresca-modelo de las cinco fuerzas de Porter	90
Figura N° 4	
Estrategias genéricas de Porter-Productores de leche fresca	96
Figura N° 5	
Modelo de diamante de competitividad de Porter-Sector lácteo	100

www.bdigital.ula.ve

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DINÁMICA
ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN**

**Factores estratégicos de competitividad en las unidades productoras de
leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela**

**Autor: Lic. Rubén Ramírez
Tutor: Prof. Daniel Ramírez
Fecha: mayo 2014**

RESUMEN

En la presente investigación científica se realizó un estudio de campo en la parroquia Chiguará del municipio Sucre del estado Mérida a las unidades productoras de leche, a su estructura organizacional y operacional. Se analizaron los factores estratégicos de competitividad que tiene en el sector lácteo y describiéndose los problemas asociados a dicha competitividad, con el objeto de establecer las acciones a tomar para desarrollar las ventajas competitivas que lleven al crecimiento sostenido de las Empresas en la zona. El estudio reveló que las unidades productoras de leche tienen la capacidad de optimizar los recursos existentes y lograr ventajas competitivas sobre otros competidores de su mismo sector, al tener una ubicación geográfica favorable y condiciones ambientales que favorecen el desarrollo de la actividad lechera, mediante estrategias genéricas como liderazgo en costos. Igualmente tienen el potencial de asociación gremial con la experiencia lograda a través de UNPROLECHI, la cual se encuentra en funcionamiento y agrupa a parte de los productores de leche de la zona, condicionando así la posibilidad de realizar “clusters” locales e incrementando su poder de negociación en el sector lácteo.

Palabras clave: competitividad, ventajas competitivas, UNPROLECHI, leche, Chiguará, Mérida, Venezuela, liderazgo en costo, cluster, estrategias genéricas

ABSTRACT

In this scientific research, a field study was performed in the Chiguará parish, Sucre municipality of Mérida state to dairy farm units, their organization and operational structure was performed by analyzing their competitiveness strategic factors on the milk industry and describing associated problems to such competitiveness, in order to establish the actions to develop competitive advantages that lead to a sustained growth of these facilities in the area. The study revealed that dairy farms (milk-producing units) have the ability to optimize existing resources and to achieve competitive advantages over other competitors in the same industry, due to their favorable geographical location and environmental conditions that boost the development of dairy farming through generic strategies as cost leadership. They also have the potential of trade association with the experience gained through UNPROLECHI a producer organization, which is in operation and concentrates part of the dairy farmers in the area, determining the possibility to develop local clusters in order to increase its bargaining power in the dairy industry.

Key words: competitiveness, competitive advantages, UNPROLECHI, milk, Chiguara, Merida, Venezuela, cost leadership, clusters, generic strategies

www.bdigital.ula.ve

Introducción

Las empresas agropecuarias productoras de leche son explotaciones ganaderas que deben estar estratégicamente gerenciadas con una misión, una visión y unos objetivos definidos para así obtener niveles óptimos de producción. Para poder observar el problema sobre el que se enfoca esta investigación, es necesario mirar la producción de lácteos a nivel mundial, de lo general a lo particular. Esta ha sido de gran preocupación en los últimos años, ya que ha estado marcada por grandes fluctuaciones de precio, que se han convertido en un factor distorsionador para los mercados, lo cual presiona fuertemente a los productores de leche y sus empresas ganaderas.

Sin embargo, en Venezuela se vive una situación muy particular, debida más a la escasa producción de leche, que a la fluctuación de precio. Ello se refleja en cifras dadas por la Cámara Venezolana de la Industria Láctea (CAVILAC, 2008), la que afirma que en los actuales momentos el país depende en un 60% aproximadamente de las importaciones de tan importante rubro alimenticio. Según esta entidad es claro entonces que se debe hacer un gran esfuerzo para incrementar la producción nacional de leche.

Dada esa situación, es imperativo hacer un manejo estratégico de los recursos existentes en las empresas ganaderas, para incrementar la producción de leche y satisfacer la oferta nacional. Esto generaría un crecimiento sostenido en las empresas lecheras, las cuales de esta manera serían capaces de garantizar el abastecimiento estratégico de este producto alimenticio en la sociedad venezolana.

Para lograr lo antes expuesto es necesario que los productores asuman el reto y hagan un esfuerzo gerencial dirigido a tomar decisiones estratégicas, apoyadas en la operación de sistemas generadores de bienes y servicios, los cuales mejorarán la producción a partir del uso de diferentes métodos de análisis, perfiles rentables y funcionalidad tecnológica.

Ahora bien, al examinar los distintos elementos que influyen directamente en los factores de competitividad de varias unidades productoras de leche contribuiría en gran medida a desarrollar planes que den soluciones y que a su vez puedan ser replicables en diferentes zonas con características similares en todo el país. El resultado generaría el primer paso para el logro de una clara comprensión del problema y abriría caminos en la promoción e inicio de las posibles interpretaciones de las dificultades en empresas similares, así como el incentivo de políticas públicas que apoyen al sector.

El presente se realizó en una pequeña organización en la que se encuentran agrupados los productores de leche de la región, denominada UNPROLECHI Unión de Productores de Leche de Chiguará. Esta reúne productores de toda la parroquia foránea Chiguará. Su centro de operaciones se encuentra ubicado en la población del mismo nombre y sus características serán abordadas en el planteamiento del problema. Es de hacer notar que en dicho municipio no existe una asociación de ganaderos.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es *analizar los factores estratégicos generadores de la competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará*. Se trata de un estudio mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, exploratorio, transversal, no experimental, probabilístico y de campo, aspectos que se explicarán más detenidamente en el Capítulo III del presente estudio.

El estudio identificó la estructura organizacional de las unidades de producción de leche, en su mayoría pequeñas empresas familiares con poco personal, de mucha tradición en el sector lácteo, pero con la desventaja de tener poca capacitación técnica que les permita llevar registros contables, sanitarios y productivos.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: el Capítulo I contiene el planteamiento del problema a ser abordado. En este se realizan las preguntas de investigación pertinentes al mismo; Posteriormente, el objetivo general y los objetivos específicos y, de manera ulterior se expresa la justificación del estudio. En el Capítulo II se establece el marco teórico en el cual se fundamenta el presente trabajo, al tiempo que en el Capítulo III se define detenidamente el marco metodológico del estudio. En el Capítulo IV se presentan los resultados y sus análisis. Luego, en el Capítulo V, se incluyen las conclusiones y recomendaciones. Cierran el manuscrito las referencias bibliográficas empleadas durante la realización del estudio, así como una serie de anexos, que sirven como complemento del tema desarrollado.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

Desde épocas remotas el ser humano ha tenido la necesidad de luchar por sus alimentos. Por esta razón dejó de ser nómada y se estableció en lugares fijos que le permitieran llevar una vida planificada y organizada, haciendo uso de la cría de animales, por ejemplo, del ganado bovino que le ha representado una fuente segura de alimento.

En sus inicios el hombre trabajaba de manera muy rudimentaria para obtener productos como la leche, el queso y la carne. En la actualidad se puede observar, en algunas unidades de producción, manejos industriales de rebaños bovinos y la utilización de tecnologías avanzadas para la optimización de la producción de leche en las empresas ganaderas.

La leche es considerada por los pueblos como un producto de primera necesidad. Su contenido nutritivo la convierte en uno de los mejores alimentos para el consumo del ser humano, pues posee valores nutricionales elevados en glúcidos, lípidos, proteínas, vitaminas y minerales. Estos valores hacen de la leche un alimento importante en la dieta de muchas sociedades a nivel mundial, por eso es de gran importancia su estudio y análisis desde la administración y gerencia. Ello además de su carácter de alimento necesario para los infantes hasta los 6 meses.

En países como Brasil, Nueva Zelanda y Australia el crecimiento del sector lechero está motivado por diferentes factores entre los que se encuentran: el incremento de la productividad de sus rebaños, la especialización de este

sector industrial y el uso de tecnologías de punta, lo que explica el rendimiento sobresaliente de su producción.

Ahora bien, la Food and Agriculture Organization of the United Nations FAO (2006) señala que países emergentes con economías crecientes en Asia Sudoriental y Norte de África han aumentado su consumo y ejercen fuerte presión sobre la demanda de este producto en los mercados mundiales, generando y sosteniendo los precios elevados de la leche durante los últimos años.

Cabe destacar que a nivel mundial la demanda supera a la oferta. Esto genera precios altos para la leche y agrava la situación de los diferentes países del mundo que requieren de su importación, por no tener un nivel de producción que les permita abastecer sus mercados internos, esto causa una disminución en los índices de consumo de leche per cápita de sus poblaciones con valores cercanos a 1,2 l./hab./año. En países como Vietnam, Congo, Santo Tomé y Príncipe (FAO, 2005).

Por otro lado, en países como India, China y Pakistán se puede observar un destacado incremento en la producción, pero de igual forma sus demandas internas son elevadas. En el resto de los países asiáticos sus producciones se mantienen estables pero con creciente aumento en la demanda de leche (FAO, 2005).

El territorio latinoamericano posee una importante tradición histórica respecto a la actividad ganadera, así como en la producción y consumo de productos derivados de la leche del ganado vacuno con un alto nivel de explotación económica de la misma. Estas consideraciones han sido presentadas en estudios en la que explican dicho fenómeno como consecuencia de la abundante provisión de bosques y sabanas con la que se encuentran dotadas.

En este sentido, la FAO (citado por Holmann *et al.* 2003), señalan que “América Latina y el Caribe (ALC), actualmente tiene un área total en pasturas permanentes de 602 millones de hectáreas y un inventario vacuno de 359 millones de cabezas, del cual 40 millones (11%) corresponde a vacas en ordeño” (p.6).

La importancia de la ganadería bovina y su producción lechera en la región latinoamericana es tal que en su conjunto ha arrojado una sustancial y muy representativa cuota de ganadería y productos secundarios en toda la región. Es así como la FAO (citado por Holmann *et al.* 2003), señala que:

“La franja tropical de LAC, contabiliza la mayor parte de los recursos forrajeros y ganaderos: el 72% de los pastos, el 82% del ganado total y el 88% de las vacas en ordeño (FAO, 2002). En el 2001 la producción vacuna de América Latina Tropical equivalía al 13% del valor de la producción ganadera mundial y al 35% de los países en desarrollo en conjunto” (p.6).

Por otro lado, Colombia es uno de los países latinoamericanos que muestra un amplio rendimiento en empresas agropecuarias. Este país ha mantenido un creciente estímulo en la producción lechera durante más de 30 años continuos. A mediados de la década de 1990 duplicó su PIB de ganadería bovina respecto al cafetalero. De allí que Lorente (citado por Hollmann *et al.* 2003) afirme que:

Hacia 1994, la ganadería bovina (leche y carne) representaba el 25,2% del Producto Interno Bruto agropecuario del país (Lorente, 1996); más del doble del 12,2% atribuible al café y mayor al del conjunto de todos los cultivos semestrales (24%). En el año 2000 la ganadería incrementó su participación a 29,9% del PIB (DANE, 2002). La actividad ganadera como generadora de empleo ha ganado importancia dentro del sector agropecuario y en la economía en su conjunto. En 1999, el subsector generó 1.400.000 empleos, equivalentes al 38,1% de la fuerza de trabajo del sector rural y el 8,3% del empleo total del país (Martínez *et al.* 2002) (pp. 7-8).

En contraste a Colombia se encuentra Venezuela, país que en la actualidad presenta un aparato productivo interno con grandes deficiencias en cuanto al suministro de leche a la población. De allí que para (CAVILAC, 2008) sea una prioridad analizar todos los factores que intervienen en la optimización de la producción de leche y el éxito de las empresas ganaderas en el país; todo ello con el fin de que sean capaces de abastecer el mercado interno (o gran parte de él).

Según Castillo y Suniaga (2008) durante los últimos años, los índices de producción de leche presentan una tasa negativa de crecimiento interanual. Por ello se han adoptado medidas políticas y económicas tendientes a aumentar la producción de leche, pero no han sido efectivas para mostrar resultados positivos.

Desde la década de 1950 la nación pasó de ser un país productor lácteo, que autoabastecía su mercado interno, con cifras cercanas a 50 l./hab./año de consumo. Para posteriormente reflejar, en la década de 1980, una demanda nacional de más de 100 l./hab./año. Esta cifra muestra niveles superiores lo que según CAVILAC (2008), indica para su momento (1990) que la producción de leche tenía tasas de crecimiento muy altas, incluso en ese entonces superó la del consumo actual de la población nacional (90 l./hab./año).

De manera tal, que Venezuela no escapa de la realidad mundial en donde la demanda supera a la oferta de la producción nacional y requiere de importaciones de tan importante producto de primera necesidad, para elevar su consumo per cápita y mejorar los niveles de nutrición en la población infantil que tanto lo requiere.

Según CAVILAC (2008), se registra un período decreciente respecto al consumo, cuya caída se evidencia desde los años 90 hasta el presente, en el que se alcanzan los mismos niveles de utilización del rubro de los años 50.

En los momentos actuales existe un déficit nacional a ser satisfecho por la vía de las importaciones, que sobrepasa las 260 mil toneladas métricas de leche por año, alcanzando una utilización de 90 l./hab./año; pero ni siquiera así se logra cumplir con los 120 l./hab./año recomendados por la FAO.

En la actualidad en Venezuela se producen aproximadamente 1.266 millones de litros de leche al año y de acuerdo con CAVILAC (2008), mientras que el consumo está estimado en 3.509,9 millones de litros anuales. Tales cifras evidencian un déficit considerable, estableciendo una producción doméstica aproximada de poco más de un tercio del consumo anual. Estos valores varían según la fuente de información y el método estadístico de estimación empleado.

Como se puede observar en la historia contemporánea de Venezuela se muestra una realidad poco esperanzadora, pues se presenta la producción de leche como un proceso complejo, casi como un objetivo inalcanzable para los pequeños y medianos productores. Esto se debe a una economía que se encuentra influenciada directamente por la producción petrolera, las políticas gubernamentales y las acciones humanas que han marcado la pauta a lo largo de las últimas décadas.

Paredes y Troconis (2006) exponen que el proceso de evolución de la ganadería de leche con ganado vacuno ha estado encerrado en un sistema de difícil transformación, ya que presenta fuertes obstáculos para innovar, intensificar y mejorar la productividad y la calidad de sus productos a bajo costo.

Si se observa el comportamiento histórico contemporáneo de la producción de leche en Venezuela y se hace una estimación futura a partir de los datos observados, se puede interpretar que como requisito para la optimización en la producción de leche de las empresa ganaderas, estas no debe ser administradas con base en la intuición, creencias, aciertos y

errores como se hizo en el pasado. Por el contrario, debe prevalecer la implementación de análisis científico, técnico y competitivo de la producción.

Esto exige iniciar un proceso complejo en el cual se apliquen todos los conocimientos necesarios en cuanto a teorías, métodos y herramientas para analizar los factores de incidencia directa hacia el éxito de las empresas ganaderas productoras de leche. Todo ello tendría como fin orientarlas hacia un cambio positivo en forma rápida, ordenada, sistemática y eficiente, bajo la articulación de la sociedad organizada, el gobierno y las organizaciones nacionales e internacionales especializadas que presten asesoría continua y ejecuten programas de estímulo capaces de recomendar acciones para optimizar la producción de leche en las ganaderías de todo el país.

Padilla (2006) afirma que en Venezuela se requiere de nuevas opciones para la producción de leche, ya que el 90% de su generación proviene de unidades de doble propósito, poco especializadas en la obtención de este producto.

Señala también el autor que es necesario liderizar los procesos de cambio y las acciones operativas en las unidades de producción de leche, a partir de análisis técnicos, estructurales, funcionales y de métodos para el mejoramiento continuo de los sistemas de producción y el desarrollo exitoso con ganado bovino en Venezuela.

Así mismo, se debe gerenciar, con claridad, constancia y capacidad analítica, los procesos de producción de las empresas ganaderas productoras de leche. Investigar, lograr innovaciones, utilizar asistencia técnica y nuevas tecnologías son factores que influyen en el éxito de las unidades de producción, pues desarrollan y optimizan el suministro de leche a las industrias procesadoras del sector lácteo. Algunas industrias procesadoras serán estudiadas en capítulos posteriores del presente trabajo de investigación.

Hidalgo, Paredes y Capriles (2002) exponen que es indispensable conocer cómo se desarrollan las unidades de producción, en el marco de la economía de apertura de mercados, en las que las pequeñas empresas lecheras necesitan ajustar la eficiencia y bajar los costos. Esto obedece a que sólo podrán lograrlo en la medida en que se conozcan en detalle cómo operan sus sistemas, cuáles son sus factores clave de éxito o de fracaso y dónde la investigación o la asistencia técnica puedan apoyarlas.

En la actualidad venezolana el sector agropecuario vive grandes cambios que afectan tanto positiva como negativamente a las unidades de producción de leche. La nueva realidad ambiental, económica y financiera del país requiere de un análisis que le ofrezca al sector industrial respuestas rápidas y oportunas, que le permitan a su vez tomar decisiones y afianzar el cumplimiento de los objetivos planteados para el éxito del negocio.

Granel, Garaway y Malpica (1997) comentan que el cambio organizacional tiene una dimensión cultural compleja que debe entenderse para alcanzar el éxito. Con ello se explica que el mismo depende más de la comprensión de esta dimensión que de un modelo establecido, pues no existen recetas universales que puedan garantizar su éxito en situaciones diferentes. Por ende, cada organización debe encontrar su propio camino y para hacerlo el primer paso es analizar su realidad y sus necesidades.

Por otra parte, si se examina lo sugerido por Castillo *et al.* (2008) es importante analizar las situaciones típicas de cada región y a través de un examen inicial con los propios productores lecheros y con sus representantes, se deben abordar los conocimientos más exactos de los aspectos de campo que son necesarios afrontar con políticas públicas. Esto permitiría una disminución de los costos de producción y su optimización, ya que no son los mismos para todas las regiones.

Así mismo, parafraseando lo argüido por Silva, Peña y Urdaneta (2010) los productores que utilizan registros de productividad, presentan mejores índices técnicos, de rendimiento y económicos, en comparación con los que no los utilizan. En efecto, aquellos que sustentan sus decisiones en estudios y registros observan la importancia del proceso de control a las diferentes actividades ejecutadas en la conducción de estos sistemas y sus efectos en el mejoramiento del manejo del producto.

De igual forma, estos autores argumentan que los productores que utilizan registros de productividad presentan mejores índices técnicos, de rendimiento y económicos en comparación con quienes no los utilizan. En efecto, aquellos que sustentan sus decisiones en estudios y registros, observan la importancia del proceso de control a las diferentes actividades ejecutadas en la conducción de estos sistemas y sus efectos en el mejoramiento del manejo del producto.

De lo expuesto por Colls (2007) se puede decir que hay factores de éxito y fracaso en las pequeñas y medianas industrias, las cuales pueden ser gerenciadas eficientemente para lograr el desarrollo sustentable de las mismas. Entre los factores de fracaso se puede mencionar, ausencia de sistemas de registro y control de gastos, inestabilidad económica, ausencia de control absoluto sobre las decisiones (sociedades jurídicas). Por otro lado, entre los factores de éxito se encuentran: optimización de la producción, control de calidad y una buena gestión administrativa que inciden positivamente en la empresa.

Ahora bien, conocer e identificar clara y detalladamente estos factores de éxito y fracaso permite generar el apoyo suficiente y necesario, destinado a la productividad y la eficacia, para generar a su vez crecimiento y robustez en la continuidad de la acción emprendedora. Al respecto, el Consejo Nacional de Promoción de Inversiones, CONAPRI (citado por Colls, 2007)

señala que el estado Mérida presenta mayor interés turístico. Sin embargo, las actividades económicas del estado están concentradas en la agricultura. Esto último se encuentra refrendado en el convenio ULA-PDVSA, REDES, IIES, FACES (citado por Colls, 2007), en el que señala que “El estado Mérida ha sido considerado como una entidad de vocación agrícola” (p. 14), donde la ganadería con propósitos lecheros ocupa un lugar privilegiado.

Según Colls (2007), la importancia relativa del sector industrial merideño era para 1999 del 28%, en comparación con el sector agrícola de la zona, que representaba el 37% del PIB total. Esto evidencia una importancia mayor del sector agrícola. Así mismo, este autor refiere una pirámide de desarrollo organizacional como modelo de efectividad para consolidar los factores de éxito, sin embargo, este modelo es más aplicable industrialmente a la PYMI (pequeña y mediana industria) en los complejos industriales y quizás no tanto a los ámbitos agrícolas rurales.

En consecuencia, al enfocarse en los factores estratégicos generadores de competitividad de una empresa productora de leche, es posible extraer los elementos de las variables de estudio más significativas a ser desarrolladas en la presente investigación. Las mismas han sido expuestas de manera mucho más amplia y detallada, al final del Capítulo II en la sección Operacionalización de Variables.

En el estado Mérida se observan tres grandes áreas de desarrollo de la actividad ganadera. La primera de ellas es la ganadería de altura, en la que la adaptación de ciertas razas ofrece ventajas en la producción de leche. La segunda es la de los pisos térmicos medios y la tercera la de los pisos bajos al sur del Lago de Maracaibo. Hasta los momentos no existen datos sobre el desempeño en la producción de leche de la región objeto de estudio, pues no se hallaron evidencia de datos estadísticos ni de trabajos especializados de la zona. A esto hay que agregar que la migración de

algunos productores de leche hacia la generación de carne para consumo, ha menoscabado el abastecimiento local. Al respecto, Ramírez (2006) señala que para la época en la zona de Jají y predios del municipio Campo Elías, se producían unos 30.000 litros de leche por día, procedentes de unas 2.000 vacas, con un promedio de 15 a 17 litros diarios.

Ahora bien, la *parroquia Chiguará del municipio Sucre del estado Mérida* presenta una problemática multifactorial dentro de la que se puede citar el problema de las sequías. Según la tradición oral lugareña, el verano vivido durante todo el año 2009 ha sido uno de los más duros, pues ha afectado el volumen de producción de cada finca. Esto ha traído como consecuencia que los productores recurrieran al uso de ensilaje, pacas de eno y alimentos concentrados como sustitutos del pasto con el fin de subsanar el déficit. Por otro lado, las políticas de precios máximos en combinación con un desempleo voluntario -en el ámbito agrícola- han golpeado significativamente el rendimiento tradicional de la zona.

Se desconocen aspectos tales como situación de la propiedad de la tierra, temperatura media, cantidad de ganado por hectárea, tipos de registros llevados por los productores (sanitarios, contables, reproductivos y productivos), uso del suelo, nivel pluviométrico, datos demográficos actuales, tecnología utilizada, estructura organizativa, financiamiento, infraestructura, niveles productivos y estrategias competitivas utilizadas.

Al problema antes mencionado se deben agregar otros, tales como la extorsión, el secuestro de productores (casos que han sido debidamente documentados por las autoridades respectivas), el amedrentamiento y la falta de políticas públicas que ayuden a mejorar la vialidad en la zona. Es importante señalar que las vías de penetración se encuentran en regular estado motivado a los grandes esfuerzos realizados por los productores, quienes ponen de su presupuesto para mejorar las vías de acceso en la

zona. Se debe señalar también que no se encontraron evidencias de estudios del grado y tipo de organizaciones existentes que estén actualmente vinculadas a la zona de estudio, lo que ameritaría iniciar una disertación con metodología mixta, cuali-cuantitativa, exploratoria, transversal, no experimental y probabilística; aspectos que han de explicarse detalladamente en el tercer Capítulo III del presente estudio.

La importancia de esta investigación se apoya en varias aristas. Por un lado, la zona de estudio posee una tradición histórica en la producción de leche, pues esta ha resistido las diversas dificultades que se han presentado en torno a la producción de lácteos. Por otro lado, la zona carece de investigaciones científicas que reporten la manera de organización de los productores, la organización de la comunidad en torno al rubro, el vínculo de los consejos comunales con la producción, los productores independientes, los diferentes problemas que estos enfrentan y cómo los problemas se pueden enfrentar de forma provechosa para el desarrollo de la producción.

Por lo antes expuesto el presente trabajo de investigación se plantea la necesidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores estratégicos generadores de la competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará?;

¿Cómo se encuentran organizadas las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará?;

¿En qué consisten los problemas asociados con la competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará?;

¿Cuáles pudieran ser los elementos distintivos generadores de la competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará?; y,

¿Cuáles son las estrategias más factibles a seguir para mejorar la competitividad de las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar los factores estratégicos generadores de competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela.

Objetivos específicos

1. Identificar las estructuras organizativas en las que se encuentran las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela.
2. Describir los problemas asociados con la competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela.
3. Determinar los elementos distintivos generadores de la competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela.
4. Establecer las estrategias factibles que eleven la competitividad de las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela.

Justificación del estudio

En Venezuela la producción de leche constituye un producto estratégico para la seguridad alimentaria. Aunque Venezuela ha sido tradicionalmente un país importador de alimentos, resultado de un errado enfoque de desarrollo sustentado en la renta petrolera, el país producía porcentajes insuficientes en diferentes rubros. Esta producción en los últimos años ha disminuido, lo que ha traído como consecuencia un incremento en el consumo de alimentos extranjeros.

Este hecho ha generado efectos adversos en la salud de la economía nacional, pues impide con ello la disminución de la dependencia del petróleo. Es un modelo que impide ampliar las bases para el desarrollo agroalimentario interno, ya que si se utilizarán gran parte de las divisas generadas por la exportación petrolera para diversificar, fortalecer, estimular y consolidar el sector agroindustrial, la economía del país podría fortalecerse notablemente.

Por otro lado, es importante señalar que con el incremento de las importaciones agrícolas se pierde la oportunidad de impactar positivamente el mercado laboral interno, ya que al impulsar la producción local pudieran generarse fuentes de empleo que creen condiciones de crecimiento del mercado laboral. Otro factor importante a ser mencionado es el aumento de la dependencia alimentaria extranjera a través de la importación de productos. Esto ha originado una pérdida de la soberanía alimentaria, lo que hace vulnerable al país ante posibles contingencias internacionales de índole política, económica o militar, pues la soberanía se genera en la capacidad de decidir y actuar con la máxima autoridad interna, independientemente de todo poder extranjero.

En este mismo orden de ideas, se entiende que algunas importaciones son beneficiosas para el país; por ejemplo, la especialización y eficiencia de

otros países en la generación de bienes y servicios, las cuales ofrecen ventajas comparativas que pueden favorecer tanto a Venezuela como al resto del mundo. Ahora bien, pese a esto Venezuela ha fracasado reiteradas veces en su intento por disminuir la dependencia del petróleo, debido a que ha sido ineficiente en su intento por diversificar la economía. En un primer punto de análisis los precios de este mineral agotable y limitado, han mostrado una amplia variabilidad a lo largo de muchos años y sus recurrentes caídas cíclicas en los precios han evidenciado el empobrecimiento del país.

En un segundo punto de análisis hay que reflexionar sobre el hecho de que más del 90% de los casi 30 millones (MM) de venezolanos son empleados en industrias distintas a la petrolera, lo que indica la incapacidad de generación de empleo de este sector industrial, para una buena parte de los venezolanos, a pesar de que el sector es el que aporta alrededor de la mitad del *producto interno bruto* (PIB). Estas consideraciones exigen un apremiante cambio del modelo de desarrollo del país, que ya fue propuesto en la ampliamente conocida y divulgada expresión “*sembrar el petróleo*” acuñada en la primera mitad del siglo XX.

Por todo lo anteriormente expresado, es ampliamente justificable la relevancia de invertir tiempo y recursos en *analizar los factores estratégicos generadores de la competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará* para que a partir de esta investigación se pueda *identificar la organización actual, describir sus problemas, determinar* los elementos capaces de generar competitividad en la zona objeto de estudio y así poder establecer las estrategias factibles para elevar su competitividad.

Ahora bien, desde el punto de vista académico es de gran relevancia que diferentes sectores del ámbito científico colaboren y dediquen parte de su esfuerzo al desarrollo del conocimiento en tan importante área, conjugando y ejecutando diferentes proyectos de investigación; que con la

debida sinergia y en conjunto con sectores locales aledaños a las casa de estudio, permitan generar un progreso visible y determinante en el crecimiento sustentable de los agronegocios lecheros.

En el caso particular del desarrollo del presente trabajo de investigación, la Universidad de Los Andes -a través de su Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, representada por el Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial- considera pertinente llevar a cabo este tipo de estudios. Ello obedece a que permiten un acercamiento de la Universidad a las comunidades aledañas, a la vez que aprueba potenciar el desarrollo y crecimiento, por cuanto ayuda a generar sobre los agronegocios lecheros una idea de cómo adoptar estrategias que eleven sus ventajas competitivas en dicho sector.

Es importante señalar que llevar a cabo este tipo de investigación ayuda en primer lugar a comprender el problema del desarrollo del campo venezolano, específicamente el de la zona de estudio; en segundo lugar, permite a otras empresas y zonas ganaderas del país comprender mejor la realidad que los envuelve; en tercer lugar, abre un camino de investigación que da apertura al logro de la concreción más detallada de correctivos y esfuerzos capaces de articular a todos los agentes necesarios para iniciar el cambio requerido, por las empresas ganaderas productoras de leche; y, por último, permite generar criterios para justificar el importar menos y encaminar, con argumentos verificables, medidas para hacer de la comercialización de leche un negocio rentable y un centro de creación cada vez mayor de puestos de trabajo que ayuden al desarrollo sustentable del sector lechero.

A partir de lo antes expuesto, el presente estudio delimita las siguientes metas: a) identificar, describir, determinar y establecer, a través de un “examen” científico la problemática del sector productor lechero; b)

analizar los factores que contribuyen al éxito de las empresas productoras de leche en la zona objeto de estudio; y, c) comprender el problema, ofreciendo algunas recomendaciones para elevar su productividad, según lo sugerido por (CAVILAC, 2008); esto último en función de los niveles de producción que en promedio no superan en Venezuela los 2 ó 3 l./vaca/día y 3 l./hac/día, con eficiencias reproductivas menores al 50% en los partos e intervalos entre partos superiores a los 450 días.

Al mismo tiempo se pretende lograr una comprensión del problema actual en la zona de estudio en el ámbito de la planificación, organización y gerencia de las unidades de producción de leche. El estudio se realizará a partir de examinar los factores más relevantes que intervienen en la operación de las empresas ganaderas. Dentro de los factores observados se encuentran el manejo de recursos nutricionales, el ordenamiento de los módulos de pastoreo, los ajustes de la carga y rotación de potreros, la fertilización de los mismos basados en el análisis de los suelos, las especies de pastos existentes y la complementación nutricional con minerales.

Se debe señalar que esta investigación, aplicada al área de la producción de alimentos del sector lechero de la zona de estudio, aportará información útil que podrá ser usada por los pequeños y medianos empresarios; pero a su vez, aportará datos en especial a las unidades con limitaciones de inversión y de flujo de caja. Esto constituirá un aporte para gerenciar y analizar los factores que intervienen en las unidades productivas, pues aportará un diagnóstico que permita ver cómo las empresas, productoras de leche, pueden ser optimizadas para el logro de un mejor rendimiento de los recursos invertidos en el sector lácteo venezolano.

CAPÍTULO II

Marco teórico

Antecedentes

Al acceder a revisiones bibliográficas sobre investigaciones realizadas en el sector lácteo, específicamente a las empresas productoras de leche, se han encontrado varios trabajos de investigación que hacen referencia al desarrollo de la ganadería lechera, a la gerencia y a la productividad de estas empresas. En el arqueo bibliográfico se encontraron otras investigaciones que abordan temas relacionados con la ganadería en general. Estas han servido como marco referencial para el desarrollo del tema propuesto en el presente trabajo de investigación.

En el artículo publicado por la revista Mexicana de Agronegocios por García y Aguilar (2004), intitulado “Explotación lechera y productividad: Tendencias mundiales” los autores señalan que la globalización económica permite explicar la transformación vertiginosa de la industria láctea mundial, la velocidad de generación de innovaciones tecnológicas, así como también la rapidez con que son incorporadas a los procesos productivos industriales. Señalan que en los últimos años Brasil, Nueva Zelanda y Australia han demostrado un gran crecimiento, debido a diversas causas dentro de las que se pueden citar la liberación del precio, la centralización de la producción y el incremento de la productividad. En el caso de Nueva Zelanda, el buen clima se ha reflejado en la producción forrajera y en consecuencia en la lechera; en el caso de Australia, han sido claves el re-poblamiento y el incremento del rendimiento, mientras que en el caso de Brasil, se ve reflejado por su crecimiento sostenido en los últimos años.

El artículo publicado en la red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal por López, Tovar y Palacio (2007), intitulado “Productividad, competencia e innovación en el sector lácteo del Área Metropolitana Centro Occidente colombiano y el papel de los actores en su mejoramiento”, los autores muestran una reflexión sobre el desempeño organizacional en la evolución administrativa. En el artículo se distinguen fases en las que se esbozan etapas y teorías que buscan dar soluciones a problemas organizacionales en el presente siglo. En el trabajo los autores también consideran los principios reinantes de las futuras tendencias de la administración. La investigación lleva a la aplicación de técnicas y procesos administrativos gerenciales que se han concebido a través de los años en las civilizaciones industrializadas de todo el mundo.

En ese trabajo se muestran los estilos gerenciales y administrativos que son usados en la actualidad por los gerentes o propietarios de las empresas industrializadas de esa región Colombiana. La investigación da a conocer cuáles son las necesidades de formación en las empresas del sector industrial (que para esta investigación, es el subsector lácteo), teniendo en cuenta que aquel estudio se hace en el área Metropolitana del centro-occidente Colombiano que incluye las ciudades de Pereira, Dosquebradas y La Virginia.

El análisis presentado por los autores refleja una situación general del contexto empresarial del sector lácteo colombiano a mediados de la década de 2000, al mismo tiempo que identifica la gran diferencia que tiene el manejo gerencial de la industria láctea en relación con las conductas gerenciales que se observaron en el pasado, las cuales fueron para su momento las más indicadas en el entorno económico y social en que se desarrollaban. Así mismo, se destaca la necesidad de identificar regional o localmente según sea el caso, las diferentes características económicas, sociales y de recursos naturales que evidencien una potencial ventaja

competitiva de esa localidad en un sector productivo determinado ante otras regiones.

En el artículo publicado en la revista MVZ Córdoba por Andrade, Manrique y Peters (2008), intitulado “Características productivas y de gestión de fincas de leche en Boyacá” los autores exponen que la caracterización de las fincas aportó conocimientos sobre aspectos como: datos climatológicos, uso actual del suelo, inventario ganadero, producción de leche, manejo de pasturas, manejo de suplementación, salud y reproducción, uso de la mano de obra, características del personal administrativo de la finca, aspectos institucionales, infraestructura de la finca, problemática y expectativas de la ganadería. Los autores identifican algunos factores que contribuyen a la productividad de las empresas productoras de leche, elementos que pueden ser objeto de estudio y de análisis para determinar su grado de influencia en la consecución del éxito de las mismas.

Silva *et al.* (2010), publicaron un artículo intitulado “Registros de control e indicadores de resultados en ganadería bovina de doble propósito” en la revista científica FCV-LUZ, en el que hacen referencia a la investigación que realizarán con el objeto de comparar los registros de control y los indicadores de resultados obtenidos en Sistemas de Producción de Ganadería de Doble Propósito (SPGDP) de la parroquia Libertad del municipio Machiques de Perijá, estado Zulia, Venezuela. Para ello utilizaron una muestra de 64 fincas (32% de la población) seleccionadas por un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional. Con un cuestionario validado, se tomó información social, técnica y gerencial del sistema, codificada posteriormente en una matriz de datos. La técnica estadística utilizada fue la distribución de frecuencias absolutas, relativas y porcentuales.

Los resultados obtenidos les permitieron describir las características del SPGDP, así como, los registros de control de las actividades ejecutadas y los indicadores reproductivos, técnicos, productivos y económicos de estos sistemas. Al respecto apuntan que el uso de los registros se muestra poco confiable y sistematizado, lo que genera dificultad en la actualización de los mismos y un proceso de control poco satisfactorio. En los resultados se manifiesta un nivel de improvisación evidente entre el corto plazo de las metas y la evaluación.

Dentro de los indicadores de desempeño estudiados se tienen los siguientes: Intervalo entre parto de 408,2 días; duración de la lactancia de 239,7 días; edad al destete de 249,2 días; edad al primer parto de 35,4 meses; vida útil de reproductores de 5,56 años; carga animal promedio de 0,9 U.A/ha. (unidad animal por hectárea) en aquellos sistemas que emplean registros y 0,8 U.A/ha en sistemas que no usan registros. Los indicadores de desempeño están referidos a la producción de leche y carne, dependiendo del número de establecimientos y las actividades de cría, levante y ceba. Los resultados indican que los productores que utilizan registros presentan mejores índices técnicos, productivos y económicos que aquellos que no los utilizan. En efecto, aquellos productores observan la importancia al proceso de control a las diferentes actividades ejecutadas en el manejo de estos sistemas.

En la investigación se evidencia también la importancia de los controles y registros en las empresas ganaderas, muy especialmente en las empresas productoras de leche. Estas últimas dadas sus características particulares, son muy sensibles y pueden ser afectadas por cualquier cambio en su entorno; por tal motivo la toma de decisiones deben ser gerencialmente adecuadas y ajustadas a la realidad. Este ajuste debe apoyarse en un respaldo técnico apropiado que sustente cualquier cambio en sus operaciones, pues las empresas productoras de leche requieren de

información actualizada que pueda ser usada diariamente en pro de elevar la productividad. De manera que son los registros de dicha información productiva diaria los que pueden evidenciar cambios negativos que logren ser corregidos para el control total de la producción.

Por su parte, Boscán y Sandrea (2003), en su artículo intitulado “Competitividad del sector industrial de la leche en el estado Zulia-Venezuela” publicado en la Revista Venezolana de Gerencia, analizan la competitividad del sector industrial de la leche en el estado Zulia, con la finalidad de determinar los factores que han estimulado o frenado su desarrollo. La investigación es descriptiva, teniendo como principal fuente de información una entrevista a los gerentes de las empresas del sector, basado en las herramientas teóricas desarrolladas por Michael Porter. Los resultados revelan que las empresas del sector industrial de la leche en el estado Zulia son medianamente competitivas en el ámbito nacional, evidenciando una capacidad ociosa superior al 50%.

En cuanto al análisis de los elementos del diamante competitivo de Porter, se pudo apreciar que aquellas unidades presentan baja calificación del factor humano, intensa rivalidad y una reducción considerable en la demanda de sus productos. La influencia de la actuación del gobierno no ha sido eficiente, debido a las contradicciones de las políticas aplicadas. Por otro lado, como elemento positivo, las empresas del sector cuentan con una variada gama de industrias relacionadas y de apoyo. Así mismo, en cuanto a las fuerzas competitivas, más del 70% de los proveedores y consumidores se encuentran en el país. Además, el sector presenta fuertes barreras de entrada (alta inversión en tecnología) y su producto no tiene sustituto perfecto. Con base en estas consideraciones concluyen que estas empresas no alcanzan el ámbito competitivo internacional, al tiempo que la mayoría de ellas utilizan estrategias competitivas que se apoyan en la diferenciación para lograr un posicionamiento estratégico a largo plazo.

Este último hallazgo permite subrayar un aspecto crucial para los fines de la presente investigación: el sector lácteo en Venezuela no ha sido desarrollado para ser competitivo a nivel internacional. La producción nacional ha estado limitada al ámbito nacional y con grandes dificultades para abastecer el mercado interno, razón por la cual se requiere de un gran esfuerzo, de estudio y de investigaciones que sustenten su desarrollo y crecimiento, para elevar su productividad y en consecuencia la producción nacional. El análisis de los factores que condicionan el éxito de las empresas productoras de leche a nivel local puede convertirse en un promotor del crecimiento del sector lácteo que a su vez serán el dinamizador de una economía productiva para la región y para el país.

En este sentido Colls (2007), en su trabajo especial de grado intitolado "Factores de éxito y fracaso de las nuevas pequeñas y medianas industrias en el municipio Libertador del Estado Mérida", plantea que los factores de éxito y fracaso de cualquier organización dictan la supervivencia o la liquidación de una empresa. En Mérida, las nuevas pequeñas y medianas industrias que cierran sus puertas tienen un promedio de vida de 4 años; así, son muy pocas empresas industriales que logran permanecer en el mercado.

Por otra parte, la Pirámide de Desarrollo Organizacional es una herramienta que permite a los emprendedores, interesados y empresarios, ver la razón por la cual, algunas empresas son exitosas a lo largo de la carrera, mientras otras experimentan el declive. La investigación de Colls se realizó para contrastar los elementos comunes de éxito y fracaso con los escalones de Pirámide en las nuevas pymes del municipio Libertador del estado Mérida, así como para sugerir medidas que pudieran ayudar a evitar la liquidación de las nuevas pequeñas y medianas industrias. La investigación fue de campo y documental. Como dato concluyente se obtuvo el grado de desarrollo de cada uno de los peldaños de la estructura y, con

base en ellos, se plantearon proposiciones hacia el crecimiento de las firmas industriales.

Antecedentes históricos nacionales

A través de diferentes estudios a los cuales se ha accedido en la fase documental, se puede observar el desarrollo que ha tenido el sector productivo lechero en Venezuela. La evolución de la producción en los últimos 60 años ha sido lenta, aunque hacia finales de la década de 1980 se lograron elevados índices de producción, que luego fueron bajando hasta reportar tasas de crecimiento negativas en la actualidad. En este sentido, Paredes y Troconis (2006) afirman que para inicios de los años cincuenta los niveles de producción en Venezuela eran de cerca de 174 MM de litros de leche, lo que correspondía a consumos per cápita de 30 l/hab, en promedio. Así mismo, las políticas de desarrollo nacionales llevadas a cabo entonces impulsaron su crecimiento a niveles del 11,6% y 7,2% interanual en la década de 1950 y 1960 respectivamente.

Es así como se llega a las décadas de 1980 y 1990, con importantes cambios a nivel mundial que afectan la economía del país; una bonanza petrolera iniciada en la década anterior que desborda la economía nacional y permite importaciones generalizadas, aunadas a la adopción de políticas populistas al sector ganadero que trajeron como consecuencia una desaceleración del crecimiento en esta área reportándose incrementos del 3% interanual con cifras de producción de 974 MM de litros en 1970 y de 1.148 MM de litros de leche en 1979 (Paredes *et al.*, 2006).

Bases teóricas

Análisis de factores de éxito

De acuerdo con Grosso (2005), cualquiera sea la tecnología de gestión que la empresa utilice, su viabilidad y crecimiento depende esencialmente de la acción de las personas que la integran: una empresa constituye su éxito competitivo cuando cada una de las personas que la integran deciden poner lo mejor de sí en la tarea. Así mismo, Colls (2007) afirma que una forma de saber la razón por la cual algunas de las nuevas pequeñas y medianas industrias tienen éxito y otras -por el contrario- fracasan, es encontrar esos elementos distintivos utilizando la Pirámide de Desarrollo Organizacional (creada por Flamholtz). Esta herramienta permite distinguir las industrias exitosas de las fracasadas, a partir de la medición del grado de desarrollo de cada uno de los seis escalones que forman la estructura de dicha Pirámide.

Rodríguez (2009), en su trabajo especial de grado intitulado “Propuesta de un modelo de tecnificación ganadero bovino como mecanismo de desarrollo rural en el municipio de Buenavista, Sucre, Colombia”, busca que los ganaderos asociados a la Cooperativa de Producción y Mercadeo Agropecuario, COOPROMA incrementen su producción de leche y de carne (Ganadería Doble Propósito). Así, señala que una forma de inclinarse al aumento del potencial productivo de estos hatos es mediante el manejo del componente genético a partir de utilizar programas de mejoramiento que involucren la adición de genes con mejores características. El autor expone que esto se logra mediante el uso de toros genéticamente calificados y probados, a partir del uso de inseminación artificial, la cual se muestra como la herramienta de primera elección por su fácil aplicabilidad y bajo costo.

El investigador hace uso de las metodologías propuestas por Porter (2005a) y Francés (2006) a través del análisis de competitividad, para

establecer los factores estratégicos generadores de la misma. En la obra de texto propuesta por (Porter, 2005b) intitulada “Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior”, en referencia al posicionamiento estratégico para el logro de las ventajas competitivas de las organizaciones. La metodología está basada en el análisis de la obra que se considera relevante para el desarrollo del presente estudio.

Ahora bien, existen estrategias competitivas que definen la posición que ocupa una empresa dentro de la industria a la cual pertenece. Dentro de estas se pueden citar el liderazgo en costo, la diferenciación y la concentración definiendo un segmento tanto de costo como de diferenciación. De esta manera una empresa puede buscar una posición privilegiada dentro de un sector del mercado en el que esté compitiendo, de manera que la competencia es la que define principalmente el comportamiento de una organización y su posibilidad de sobresalir o sucumbir entre sus relacionadas. De igual forma, dentro de las actividades que desarrolla podrá destacarse aventajando a sus similares. Es así como Porter (2005b) señala que:

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición frente a las fuerzas que rigen la competitividad en la industria (p. 1).

Según este mismo autor, cinco fuerzas de la competencia determinan el atractivo de un sector industrial y sus causas, así como los que cambian con el tiempo y pueden ser modificados mediante la estrategia. La posibilidad de obtener el valor compitiendo en un sector industrial y transmitiendo el mismo a los compradores mediante precios más bajos o usándolo para incrementar los costos de los rivales, genera la estrategia de la amenaza de nuevos participantes o empresas del sector industrial. La eficiencia con la que productos similares satisfacen las necesidades del cliente establecen los

límites del máximo precio que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto y este hecho establece la estrategia de amenaza de producto sustituto.

El poder de negociación de los proveedores es la estrategia que determina la cantidad de valor apropiada por los proveedores y no por las compañías. Esta fue creada por los consumidores, mientras que la intensidad de la rivalidad determina la estrategia competitiva de las compañías en apoderarse del valor creado para los consumidores a través de precios más bajos o de inversión de costos más altos que diferencien los productos. Al respecto, Porter (2005b) indica que:

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa crea para sus clientes y que supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o especiales que compensan con creces en precio más elevado. Existen sobre todo dos tipos de ventajas competitivas el liderazgo en costos y la diferenciación (pp. 2-3).

El poder de negociación de los consumidores está dado por la capacidad de los compradores dentro de un sector de la industria. Con el volumen de compra, si la oferta supera a la demanda, se obtendrá una gran rentabilidad sobre los productos negociados por ese sector comercial, a partir de tener en cuenta que existen excepciones sobre los mercados intervenidos por los estados. En ese sentido, Porter (2005b) considera que:

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo. El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y, en teoría, modificarlas en su favor. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o un servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia (SIC): la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder de negociación de los

compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales (p. 4).

La ventaja en costos puede derivarse de la búsqueda de economías de escala, la patente en tecnologías, el acceso preferencial de materias primas y otros. Cabe destacar que según Porter (2005b), si la demanda supera a la oferta, se tiene gran rentabilidad con excepción de los mercados intervenidos. Así mismo, se puede señalar que los bajos costos son una ventaja competitiva en donde la empresa tiene un poder adicional sobre sus rivales en el segmento del mercado en el cual está presente. El mismo autor señala que el liderazgo en costos consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costos bajos de la industria.

Así mismo en la obra propuesta por Francés (2006) intitulada “Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral”, el autor hace referencia al tema de la competitividad de las empresas a partir de mostrar una mirada desde lo local hasta lo mundial. Este autor pasa por los diferentes niveles de las economías regionales y nacionales para enfocarse en una apertura cada vez mayor, que ayuda a la empresa a mantenerse activa dentro del mercado al que pertenece, a partir de completar el desarrollo de las diferentes fortalezas existentes en su funcionamiento operativo y administrativo. Estas generan ventajas y minimizan las debilidades presentes en la empresa. En este orden de ideas, el autor señala lo siguiente:

El análisis de la competitividad sectorial, regional o nacional ayuda a identificar fortalezas y debilidades que la empresa comparte con otras del sector, la región o el país donde se encuentra ubicada. Este tipo de fortalezas y debilidades no era demasiado importante cuando las empresas latinoamericanas, y de otras partes del mundo, competían dentro de mercados regionales o nacionales protegidos. La tendencia hacia la apertura de los mercados ha puesto de relieve su importancia no solo para las empresas que tratan de competir en los mercados

internacionales, sino también para las que deben hacerlo en sus propios mercados frente a productos importados (p. 85).

Existen factores que influyen en la competitividad de las empresas, estos a su vez están influenciados por dos subfactores que también afectan muy directamente a los mercados, estos son el gobierno y las situaciones o hechos fortuitos que se puedan presentar en las economías de los Estados, en los cuales se desarrollan las empresas. A tal efecto, Francés (2006) expone lo siguiente:

El Diamante Estratégico (Francés, 2002) permite diseñar una estrategia de desarrollo del sector tomando en cuenta los factores que determinan la competitividad de las empresas y otorgan al gobierno un papel fundamental como promotor, propulsor y facilitador de la estrategia a través de la cooperación de los sectores público y privado, y de políticas públicas en el sector económico (p. 85).

Ahora bien, un estudio particular de un sector de la producción lechera tiene condiciones y características particulares para ser analizadas en el contexto y la realidad económica en la que se encuentra. Este análisis particular permite identificar los diferentes factores que puedan hacer desarrollar dichas empresas y posicionarlas en niveles ventajosos en relación con otros competidores presentes en los segmentos del mercado en donde se encuentren inmersos.

Otro texto es el de Hitt, Ireland y Hoskisson (2007), intitulado "Administración estratégica, competitividad y globalización conceptos y casos", tiene como propósito presentar una propuesta enfocada en el manejo, la administración y la competitividad estratégica desarrollada en las empresas; su formulación; las estrategias a ser adoptadas y su implementación. La metodología propuesta se basa en análisis teórico y en estudios de casos, de manera tal que es considerada de relevancia para el desarrollo teórico de la presente investigación.

Se puede señalar que en los actuales momentos y con una visión a futuro todas las empresas y las industrias, cada una en el sector determinado en el que compiten, crearán una fuerte influencia en su desempeño para generar nuevos cambios, crear nuevas ideas y mantener un cambio constante. Además, podrán influir en gran medida en la toma de decisiones de sus directivos o gerentes, pues dicho desempeño responde en su mayoría a tres aspectos: el primero de ellos, al grado de diferenciación del producto; el segundo, a la diversificación; y, el tercero, referido a las economías de escalas y a las propiedades industriales y similares. De manera tal que Hitt *et al.* (2007) manifiestan que:

Hay quienes dicen que el panorama competitivo del siglo XXI, la competencia es cuestión de cambios; es decir, de tener la capacidad para cambiar de manera efectiva, con rapidez y en formas en que los competidores no puedan imitar con facilidad. Por medio del cambio las organizaciones encuentran oportunidades para crecer y aprender. En un círculo continuo el nuevo conocimiento que se deriva de un cambio sirve de base para un nuevo círculo de crecimiento y cambio futuro. Sin un cambio, y el consecuente aprendizaje que impulsa este círculo continuo que se refuerza, la posibilidad del declive de la organización y su posterior muerte se incrementa de forma considerable. La capacidad para cambiar con éxito y rapidez se ha ido convirtiendo en una dimensión irremplazable de la capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio (p. 14).

Así mismo,

Desde la década de 1960 hasta la de 1980, se pensó que el entorno externo era la principal determinante de las estrategias que elegían las empresas para tener éxitos. El modelo de la organización industrial de los rendimientos superiores al promedio explica la influencia dominante que el entorno externo ejerce en las acciones estratégicas de una empresa (p. 15).

Se puede señalar que existen otros atributos personales y colectivos dentro de las empresas que deben estar presentes para lograr

resultados sobresalientes, característicos de los lugares dirigidos por líderes natos. Es así como Hitt *et al.* (2007) presentan una idea referencial de cómo debe ser un gerente o directivo de una unidad de negocio para que pueda influir sobre los demás. Al respecto, destacan que:

Tal vez no le asombre saber que el trabajo arduo, los análisis a fondo, el talante para ser tremendamente honesto, la propensión a creer que la empresa y el personal hagan siempre más y el sentido común para que una persona pueda triunfar como líder estratégico (p. 25).

De igual forma Hitt *et al.* (2007) explican que las fuerzas competitivas que generan ventajas o beneficios en las empresas, sobre las mismas de su sector en los diferentes mercados en los que se encuentran, son las siguientes: amenazas de nuevos entrantes con la identificación de nuevas empresas que se introducen al mercado, que son importantes ya que pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes. De manera tal que esto pudiera ser el resultado de la capacidad productiva de las empresas, ya que los nuevos competidores exigen a las compañías existentes, mediante la competencia, que sean más efectivas y eficientes y competir de una manera más diversificada con nuevos productos y con innovaciones en los ya existentes.

Así mismo, existen también las barreras de entrada, en las que los competidores presentes tratan de crear limitaciones al ingreso. Entre las mismas se encuentran: requerimiento de capital, economías de escala, diferenciación de productos, costos por cambios de proveedor que los nuevos competidores deben mejorar y canales de distribución. También se puede mencionar el poder de negociación de los proveedores, en donde reside la empresa, en la ausencia de productos sustitutos, lo cual

le permitiría el incremento de los precios, así como también la ausencia de proveedores competidores, entre otros elementos. En otras palabras, Hitt *et al.* (2007) señalan que:

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad (p. 57).

Otro aspecto a considerar es el poder de negociación de los compradores como otra fuerza competitiva. Los compradores son muy sensibles a los precios y buscan la mejor calidad de sus productos y servicios, razón por la cual las empresas están en la obligación de ejercer mayor peso y esfuerzo en garantizar de estos su preferencia. Es decir, según Hitt *et al.* (2007):

Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte los compradores (los clientes de una industria o empresa) quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir, el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido. Los compradores para reducir sus costos, mejoran para obtener mejor calidad de servicios y precios más bajos. Propician batallas de competencia entre las empresas de las industrias para alcanzar estos resultados (p. 57).

Además, el factor de la sustitución de productos incide en los compradores, pues estos toman en cuenta otros productos con menores precios y con utilidades similares. En este orden de ideas Hitt *et al.* (2007) señalan que las amenazas de productos sustituidos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a los productos que produce esa industria.

Otro aspecto a considerar es la intensidad de la rivalidad de los competidores como otra fuerza competitiva en donde las empresas generan una especie de competencia para sobresalir con sus productos y así tomar ventaja sobre las otras empresas que se encuentran dentro de un segmento de mercado. Hitt *et al.* (2007) exponen que:

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprenden unas suelen despertar respuestas de otros competidores. En muchas industrias las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado (p. 58).

Por otro lado, la diferenciación -como una ventaja competitiva-, permite que las empresas sean diferentes y mantengan sus productos con características diversas al resto de los productos del segmento del mercado al cual pertenecen. Mantener precios similares al resto de la competencia, sin desmejorar su calidad y beneficios, son cualidades analizadas por los compradores al momento de solicitar un producto o servicio. Los consumidores buscan satisfacer sus requerimientos y necesidades. De allí que están dispuestos a pagar -económicamente hablando- costos superiores, siempre y cuando los beneficios del producto o servicio sean plenamente justificados por dicho diferencial. Es así como Hitt *et al.* (2007) expresan que:

Cuando una empresa actualiza de forma consciente las características diferenciadas que los clientes valoran, pero sin incrementar sustantivamente los costos, el resultado es el éxito sostenido de la estrategia de diferenciación. Como un producto diferenciado satisface las necesidades únicas de los clientes, las empresas que aplican la estrategia basada en la diferenciación pueden fijar precios extraordinarios. Sin embargo, para que los clientes estén dispuestos a pagar el precio extraordinario, la empresa en verdad debe ser única en algún aspecto a ser

percibida como única. La capacidad de vender un buen servicio a un precio que excede en grado notable el costo que entraña crear los atributos que la diferencian permite a la empresa superar a sus rivales y obtener rendimientos superiores al promedio (p. 121).

Por último, como ventaja competitiva, se evidencia el liderazgo en costos. En este punto las empresas se enfocan a atender un segmento del mercado -muy bien definido-, cuya estrategia va dirigida a trabajar con los niveles más amplios y numerosos del sector, para lograr así reducir costos de producción, industrialización, comercialización y mercadeo. En pocas palabras, Hitt *et al.* (2007) consideran que:

La empresa que aplica la estrategia de liderazgo en costos se dirige a un amplio segmento o a un grupo de cliente meta. Los líderes en costo se concentran en la forma de realizar sus actividades principales y las de apoyo de modo que les permita disminuir los costos un poco más, al mismo tiempo que mantienen niveles competitivos de diferenciación (p. 115).

Así mismo, se emplea la obra de Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Hvete, (2004), intitulado "Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos", los autores presentan estrategias de dirección y administración de servicios, las cuales se consideran relevantes para el desarrollo del presente estudio. La metodología allí presentada es de estudios de casos y propuestas teóricas producto del recurso analítico relevante en el manejo teórico de la presente investigación.

De esta manera, los expertos en la materia hacen referencia al estudiar estas estrategias de dirección y administración de la importancia que tienen las diferentes teorías que analizan los mercados y la forma en que las empresas pueden ser más eficientes alcanzando una posición estratégica en cuanto a ser líderes en costos. De igual forma, lo hacen en situaciones en las

que se considera la diferenciación como estrategia de dirección y administración a seguir como objetivo principal de la organización que la lleve a ser exitosa en su aplicación a largo plazo.

Como se ha afirmado en párrafos anteriores, las empresas requieren de una dirección estratégica, a través de la cual los líderes logren eficiencia, eficacia y efectividad en todos los procesos que lleven a cabo. Con ello podrán diferenciarse y mantenerse como líderes en costos, en el segmento del mercado en el cual se desarrollan y pretenden mantenerse. Al respecto Lovelock *et al.* (2004) señalan que:

El desarrollo de la visión estratégica del negocio de servicio implica contar con una organización que sea administrada buscando crear sinergia entre estos procesos esenciales, de manera que se encuentren integrados y alineados para poder llevar a cabo exitosamente las estrategias surgidas de los diferentes elementos (p. 46).

Además,

Las empresas de servicio que son reconocidas por su liderazgo en operaciones han avanzado más allá de la producción en más servicios establecidos hacia una propuesta que permite a la empresa responder más a las variaciones de las necesidades de los clientes sin perder de vista la necesidad de mejorar la producción. Bowen y Youngdahl estaban a favor de una propuesta limitada hacia las operaciones de servicio que se centren en lo que los clientes buscan y después disminuir los costos de la entrega del servicio deseado (p. 51).

El subsiguiente tratado teórico fué desplegado por Brickley, Smith, Zimmerman y Willet (2004), que lleva por nombre “Diseño de organizaciones para crear valor”. Tienen como propósito abordar el tema del valor agregado en las organizaciones empresariales a través de la arquitectura organizacional, el valor accionario, el conocimiento, la toma de decisiones, la autoridad, el desempeño y el liderazgo. La metodología utilizada es del tipo teórico-analítica.

Esta obra es también considerada de importancia para el tratamiento del alcance teórico de la presente investigación.

Las empresas en sus procesos productivos determinan el costo de sus productos y este a su vez es valorado por los consumidores, según el valor que tienen en la satisfacción de una necesidad requerida. Sobre este aspecto, Brickley *et al.* (2004) exponen que: “una compañía genera valor siempre que venda algo cuyo beneficio al consumidor sea mejor que los costos en que incurran tanto la compañía como el consumidor” (p.28). A su vez, señalan que:

El precio que cobra la compañía determina la forma en que será dividido el valor total entre los consumidores y la compañía. Los consumidores captan algo del valor si el precio que pagan del producto es menor que el beneficio (el resultado neto de sus costos es de transacción) que ellos le confieren a este. Los accionistas captan el resto del valor si el precio de venta es mayor que los costos de la compañía incluyendo un porcentaje “normal” de retorno sobre el capital accionario (p. 29).

En el mismo orden de ideas, Brickley *et al.* (2004) refieren que “los gerentes pueden generar valor reduciendo costos y manteniendo constantes los beneficios para los consumidores, incrementando los beneficios que los consumidores obtienen del producto, manteniendo los costos constantes y/o incrementando el tamaño del mercado” (p. 30).

En teoría, todo el conocimiento de la organización puede ser transferido a un punto central o un planificador central, quien puede estar encargado de usar este conocimiento a fin de desarrollar nuevas ideas y crear formas para captar valor. Por ello Brickley *et al.* (2004) consideran que:

El problema de decidir entre la centralización y la descentralización se enfoca en elegir dónde se asignará la autoridad, para tomar decisiones en jerarquía de la compañía. En fechas recientes se ha concedido preferencia a una mayor descentralización, motivada en parte por el incremento de la

competencia global y de los cambios en tecnología, así como por los beneficios que supone tomar decisiones de manera más rápida y fluida (p. 73).

¿Cómo asignar a los equipos autoridad para tomar decisiones? Esta interrogante en la mayoría de las empresas representa un reto. Designar a las personas con mayor capacidad y conocimiento de cada área es de suma importancia, razón por la cual se hace necesario formar un grupo multidisciplinario con la experticia necesaria para recomendar y tomar medida clave dentro de la empresa. En este sentido, Brickley *et al.* (2004) señalan que:

Las compañías otorgan autoridad: Para tomar decisiones a equipos de empleados cuando menos con tres propósitos fundamentales: Para manejar actividades, para elaborar productos y para recomendar acciones. Los equipos que manejan actividades suelen estar compuestos de individuos pertenecientes a distintas áreas funcionales. A menudo los equipos que elaboran productos trabajan en una planta. Dado que el propósito de estos dos tipos de equipos es manejar algún subproceso, tienden a ser más o menos permanentes. Los equipos formados para recomendar acciones se enfocan en proyectos específicos y normalmente se disuelven cuando la tarea es completada (p. 92).

A partir de revisar autores como Brickley *et al.* (2004) se puede comentar que el beneficio de la conformación de equipos se sustenta en el conocimiento específico. Al recurrir a la conformación de grupos para la solución de problemas o la toma de decisiones, emergen los elementos preponderantes del conocimiento que llevan al mejoramiento de la información y crean elementos de participación.

En el texto desarrollado por G. Michaelson y S. Michaelson (2004) intitulado "Estrategias de Marketing" el propósito es develar estrategias directivas de Marketing basando sus argumentos en el *Arte de la Guerra de Sun Tzu*. Los autores realizaron su trabajo a través de una metodología

analítica, la que se considera relevante para la presente investigación dados sus aportes breves pero significativos en materia de dirección y administración que allí se tratan.

Si se considera válida la premisa de que “*el que tiene la información tiene el poder y esto es relevante para el funcionamiento y la dirección de una empresa*”, se debe resaltar que las decisiones tomadas sobre la base de información veraz siempre serán el soporte y sustento de las decisiones estratégicas ejecutadas por el líder de una organización. Conocer bien el aspecto competitivo es conocer el competidor, lo que lleva a tener una muestra de las características y las ventajas competitivas de las empresas o de las industrias relacionadas del sector, su funcionamiento y condicionantes del éxito. Michaelson *et al.* (2004) argumentan que:

La incertidumbre rodea a muchos de los asuntos a los que se enfrenta el líder movido por el cliente. El antídoto contra la incertidumbre es poseer más información relevante. Sin embargo para poseer más información es necesario disponer de más tiempo de procesamiento y hay que tener en cuenta que no toda la información es útil. Demasiada información puede dificultar la separación de lo que es útil y lo que resulta inútil. Con unos buenos sistemas de inteligencia, conseguimos hacer que lo invisible se haga visible. Una buena estrategia necesita disponer de buena información. La buena información es producto de la buena inteligencia. Todas las advertencias que obtengamos ya las deberíamos conocer (pp. 10-11).

Y añaden:

Los mejores análisis competitivos no sólo muestran un perfil de la compañía, sino también de las características de los principales líderes. Cuando realmente conoce a su competidor en su dimensión personal, puede predecir con más facilidad sus actos futuros. La batalla se libra entre dos inteligencias humanas, no entre dos delegados corporativos (p. 22).

La obra textual intitulada “Factores de éxito y fracaso en la pequeña empresa” desarrollada por la Agencia para el Desarrollo Internacional (1971), hace referencia a elementos a considerar para el buen desempeño de las empresas. La metodología empleada es analítica y documental y se incluye en este apartado por su relevancia para la presente investigación.

Entre otros aspectos de interés, se señala que las pequeñas empresas tienden a desarrollarse como unidades de negocios simples con estructuras organizacionales básicas en donde el dueño es el principal actor de todas las decisiones y acciones administrativas y operacionales. Como líder de la unidad de negocios, todas las medidas tomadas dependen de su experiencia y conocimiento; estas son el resultado del análisis y del estudio de la situación existente en la empresa para el momento en el que se presenta un hecho determinado. En el mejor de los casos la planificación de una acción a realizar, previo al acontecimiento, constituye un factor determinante en el progreso de dicha empresa. A tal efecto la Agencia para el Desarrollo Internacional (1971) señala que:

Estrechamente asociado con la independencia del pequeño empresario se halla su espíritu emprendedor. Algunos no lo tienen en cantidad suficiente, mientras que a otros pareciera sobrarles. Ambos extremos constituyen un peligro. El arriesgarse y el aventurarse son elementos necesarios del carácter de un empresario, pero hay una gran diferencia entre arriesgarse y jugar al azar (p. 5).

Por otro lado,

Las empresas más grandes tienden a basar sus decisiones estrictamente sobre consideraciones comerciales, mientras que el pequeño puede estar tan envuelto por factores personales que lo coloca por encima de las consideraciones puramente comerciales. Abundan los casos de empresas arruinadas por complicaciones en la vida familiar de un empresario (p. 5).

Así mismo, en este tipo de empresas se pueden generar diferentes condicionantes que los lleven a tener problemas que pueden ser ocasionados por factores ambientales. Estos factores pueden ser de tipo geográfico, económico y personales, que forman el ambiente dentro del cual la empresa crece. De igual forma, la Agencia para el Desarrollo Internacional (1971) refiere que:

A un antiguo griego que vivió hace unos 2.500 años, se le atribuye el haber elaborado lo que podría llamarse la teoría de las mareas en los asuntos humanos. Todo fluye, afirmaba, de modo que es imposible nadar dos veces en la misma corriente. Shakespeare respalda este pensamiento con su famosa cita: "hay una marea en los asuntos de los hombres, que tomada en la creciente conduce a la fortuna" (p. 6).

Así mismo señalan que,

El cambio y la adaptación requieren destreza y capacidad técnica. Sabemos que las rápidas fluctuaciones y transformaciones en los negocios son causas de crecientes quiebras comerciales que es el efecto habitual de la dirección carente de preparación, mal informada, inexperta o incapaz por algún otro motivo (p. 6).

Según esta fuente, entre los factores de éxito y fracaso que poseen las empresas se encuentran reconocer las amenazas comunes como: destinar el tiempo necesario para desempeñar todas las funciones y usar la información hábilmente, los recursos internos y talento especializado, evitar el desequilibrio de ventas y otras fases del proceso, mantener una calidad aceptable, acorde con los costos; y por último, el control de los gastos para lograr una producción más eficiente y mayores ventas. Al mismo tiempo se debe tener en cuenta la planificación, políticas y procedimientos en la toma de decisiones, ya que las operaciones futuras deben sustentarse en los antecedentes registrados del mercado actual de la empresa. La organización de las estructuras de jerarquía deben establecerse de manera adecuada y

funcionar como un todo de manera sincronizada mediante la dirección y gerencia de un líder.

La obra textual desarrollada por Kay (1994), intitulada “Fundamentos del éxito empresarial”, el propósito fue presentar elementos para el éxito de las empresas haciendo una aproximación teórica del éxito empresarial a través de la estructura de la estrategia, el aumento del valor, las relaciones comerciales, empresas conjuntas, relaciones y contratos, la ventaja competitiva y sus estrategias. La metodología utilizada es de tipo analítico y documental, con recursos de estudios de casos, obra considerada de relevancia para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Es importante señalar que el estudio de la ventaja competitiva se ocupa del análisis de la posición de la empresa en relación con sus competidores en mercados determinados en objetivos; si se toman en cuenta a los diferentes actores y participantes del ciclo productivo y comercial dentro de su capital relacional, se podrá notar que cada uno de los participantes dentro del juego de la competitividad tendrá sus propias características, realizará acciones determinadas a lograr sus objetivos y alcanzará el éxito deseado a través de la planificación estratégica. Esta consta de diversos factores entre los que se pueden citar, el aprovechamiento de las fortalezas existentes, el desarrollo de las oportunidades que se presenten y la disminución de las amenazas y debilidades. Kay (1994) expone que:

El éxito empresarial se deriva de una ventaja competitiva basada en unas características singulares, que a menudo se derivan del carácter especial de las relaciones de la empresa con sus proveedores, sus clientes o empleados y que se identifican de manera precisa y se aplican a mercados relevantes (p. 4).

Una estrategia comercial es un esquema para manejar relaciones. Según Kay (1994), el tema de la estrategia es analizar las relaciones de la

firma con su entorno. De esta manera, la planificación estratégica consiste en visualizar las acciones, relaciones y decisiones de una organización a mediano y a largo plazo, a partir de realizar proyecciones de ventas, beneficios, ingresos y costos para prevenir los obstáculos posibles y reducir la incertidumbre. Así mismo, si se considera la idea de que la estrategia para una empresa está íntimamente relacionada con el pensamiento y las experiencias que tengan sus directivos, en las que muchas veces privan los deseos, la emoción y la intuición antes que la razón, lo más importante del caso es la obtención de resultados positivos de las decisiones tomadas. No obstante, Kay (1994) indica que:

No hay nada nuevo en decir que las estrategias deben ser adaptativas y oportunistas, ni que la planificación debería empezar por una valoración de las características singulares de la empresa. Con todo, a menudo observaciones se interpretan equivocadamente. La estrategia adaptativa se contrapone, bastante erróneamente a los enfoques analíticos de la estrategia cuando en realidad, a lo que se opone es a los sueños, a las misiones y a la estrategia controlada por los deseos en la que no hay nada de analítico (p. 14).

Cuando se habla de éxito empresarial, se debe tomar en cuenta un gran número de factores, condicionantes y resultados que para cada una de las unidades de negocios a la que se refiera se tendrán diferentes valores y posiciones. Cada organización tiene sus propias características de funcionamiento, operación y dirección que conllevan a ser diferentes y distinguirse de las demás. Cada una tendrá éxito en el área que así se lo proponga y en el cual sea su principal objetivo serlo, obteniendo la mayor rentabilidad del mercado o posicionando un producto. De igual forma, lo más importante es que su éxito esté enfocado hacia donde esté dirigida su misión y visión como empresa. En este mismo orden de ideas, Kay (1994) considera que:

El éxito empresarial no se mide por el tamaño. El éxito empresarial no se relaciona simplemente con la magnitud de los beneficios. Pero el éxito tampoco tiene que ver simplemente con las ganancias sobre el capital. Una empresa farmacéutica puede funcionar con muy poco capital, pero esto no es posible de un negocio petrolero o de una red telefónica. El tamaño, la cuota del mercado y la rentabilidad, son aspectos del éxito empresarial, pero el éxito no es ninguna de estas cosas por separado. Es este logro en el aumento del valor lo que sirve de apoyo a las ganancias financieras, proporciona la base para su futuro desarrollo y explicar las notables ganancias que han obtenido sus accionistas (p. 38).

Y añaden que:

La posición de un producto es un medio de definir sus relaciones con otros productos del mismo mercado. El término posicionamiento se utiliza también en un sentido más amplio. Algunas veces el posicionamiento descubre no solamente la posición de un producto dentro de su mercado, sino las relaciones existentes entre la estrategia global de la empresa y la de sus competidores (p. 175).

Cabe considerar por otra parte, que la ventaja competitiva que tiene una empresa sobre otra dependerá de un hecho particular, relativo a puntos específicos dentro de la cadena productiva de empresas similares o unidades de negocios que se desempeñan en sectores industriales semejantes. De hecho, Kay (1994) establece que:

La ventaja competitiva es necesariamente relativa, ya que se trata de algo que una empresa posee respecto a otra. Cuando hablamos de ventaja competitiva sin hacer una comparación específica, la comparación implícita es con una empresa normal o representativa quizás un competidor más débil o un nuevo participante hipotético en el mercado en el que la firma en cuestión posee dicha ventaja competitiva (p. 246).

En el siguiente texto, desarrollado por Chan y Mauborgne (2008) e intitulado "La estrategia del océano azul". Allí se abordan los aspectos de la Estrategia del océano azul como propuesta directiva de diferenciación

y ampliación de nuevas fronteras de la industria, logrando distanciar la competencia. La metodología es analítica y la obra se propone definir estrategias de innovación en valor. De allí que resulte relevante en el tratamiento de propuestas directivas consideradas en el presente trabajo de investigación.

Según Chan *et al.* (2008), el movimiento estratégico se refiere a la serie de actuaciones y decisiones que debe tomar la gerencia a fin de producir una oferta importante conducente a la creación de un mercado inexistente para lograr la ventaja competitiva necesaria mediante factores, como por ejemplo, la innovación. En referencia a la innovación se exponen varias directrices, en cuanto a su interpretación de cómo innovar y hacia dónde dirigir los esfuerzos del pensamiento creativo, para lograr nuevos productos o servicios que posicionen a una empresa dentro de un mercado; de igual forma subrayan que la estrategia competitiva que pueda desarrollar una organización para generar valor en concordancia con las innovaciones que puedan alcanzar mediante la utilización de nuevas tecnologías puede resultar algo muy provechoso al lograr la diferenciación ante sus competidores. Así, tal y como lo expresan Chan *et al.* (2008):

En la innovación en valor se pone igual énfasis en el valor que en la innovación (*sic*). El valor sin innovación suele quedarse en el plano de la creación gradual de valor, algo que mejora el valor pero no es suficiente para sobresalir en el mercado. La innovación sin valor tiende a girar alrededor de la tecnología, del concepto de ser pionero o futurista, lo cual hace que termine llegando más allá de lo que los compradores están dispuestos a aceptar y a adquirir. En este sentido es importante distinguir esta innovación en valor y los conceptos de innovación tecnológica y de ser pioneros en un mercado (pp. 13-14).

Adicionalmente,

“Es importante señalar que la innovación en valor cuestiona uno de los dogmas más comúnmente aceptados de la estrategia basada en la competencia: La disyuntiva entre el valor y el costo. El concepto convencional es que las compañías pueden crear un mayor valor para los clientes a un costo más alto o bien crear un valor apenas razonable a costo menor. Desde este punto de vista la estrategia consiste en elegir entre la diferenciación y el bajo costo” (p. 14).

Así mismo, se puede explicar que existe una estrecha relación entre la innovación, el valor de los productos y servicios vistos por los compradores y su precio, así como también el costo que tendrá para la empresa generar dichos productos. Es importante que las organizaciones tengan claro cuáles serán las estrategias competitivas que mejor se adaptan a la realidad de las unidades de negocios, con el fin de dirigirse y atacar por un solo camino a los clientes o a los competidores y no permitir fuerza en ambos a la vez. Así lo señalan Chan *et al.*(2008), al expresar que:

Considerando que el valor para el comprador se deriva de la utilidad y el precio que la compañía ofrece, y puesto que el valor para la compañía se genera a partir del precio y de su estructura de costos hay innovación en valor solo cuando el sistema integral de utilidad, precio y actividades de costo de la compañía está debidamente alineado (p. 17).

Por lo tanto,

Es necesario comenzar por enfocar la estrategia no en los competidores sino en las alternativas y no en los clientes sino en los no clientes de la industria. Para buscar tanto valor como costo es preciso resistirse a la vieja lógica de compararse con los competidores existentes y de elegir entre ser el líder en diferenciación o el líder en costo. Al dejar de mirar hacia la competencia dirigir la estrategia hacia las alternativas y los no clientes es posible reconocer la manera de definir el problema en otros términos y, por consiguiente, reconstruir los elementos de valor para el comprador que residen más allá de las fronteras de la industria. La lógica estratégica convencional, por una parte conduce a ofrecer soluciones superiores a las de los rivales para los problemas existentes definidos por la industria (p. 30).

La obra de Chiavenato (2010), intitulada “Innovaciones de la administración, tendencias y estrategias los nuevos paradigmas”, el objetivo es desarrollar la dirección administrativa del cambio de los paradigmas organizacionales, el desarrollo organizacional, los cambios estratégicos y similares. La metodología es analítica y teórica y es igualmente considerada relevante para la presente investigación.

A partir de la obra de Chiavenato (2010), se sabe que los paradigmas representan creencias o reglas que limitan los modelos o patrones destinados a realizar comparaciones de lo correcto o incorrecto partiendo de la cosmovisión del entorno. Las experiencias generan paradigmas que definen los comportamientos y las decisiones tomadas, cada una de ellas ajustadas a diferentes realidades y situaciones que concuerden con realidades particulares. Estas son tan válidas y deben ser consideradas como acertadas siempre y cuando los resultados obtenidos sean positivos y estén dirigidos al logro y fortalecimiento del éxito empresarial.

La ruptura de esos paradigmas genera cambios. El cambio forma parte de la estructura humana y por tanto de la estructura organizacional. En los tiempos actuales la dinámica está regida por las nuevas tecnologías, las nuevas políticas gerenciales y las nuevas condiciones imperantes, en las que la información fluye cada vez más rápido. Esto genera nuevas condiciones que proponen la ruptura de paradigmas, ya que de no hacerlo podría generar problemas en la gestión administrativa y provocar deterioro en la organización.

Las empresas no planearon ni crearon la globalización de la economía, y ni siquiera fue algo que desearían los gobiernos. Tan solo sucedió y con una rapidez increíble. Con plena potencia. Surgió gracias a la hazaña de la tecnología de la información virtual, que permite que la comunicación de la vuelta al mundo en centésimas de segundos. Según Chiavenato (2010) la globalización precipitó las llamadas ondas de desregularización de los mercados, de flexibilidad de los monopolios, de fragmentación de la empresa y

similares. De este modo y repentinamente, la competencia rompió barreras, sobrepasó fronteras e ignoró banderas e idiomas.

Las pequeñas empresas por lo general son manejadas y desarrolladas de manera familiar, con estructuras organizacionales muy horizontales, donde el jefe realiza múltiples funciones operacionales y administrativas. Estas empresas no están preparadas ni orientadas a los cambios constantes de la época actual, al desarrollo, ni al cambio en un mundo globalizado con permanentes giros en las economías. Esta no disposición trae consigo afectaciones directas en las finanzas de las empresas, lo que puede golpear negativamente el funcionamiento de las mismas, según Levy (citado por Chiavenato, 2010, p. 101):

La experiencia demuestra que la crisis parece tener mayor impacto en las compañías no preparadas para el futuro, en las que no se discute hacia donde se pretende llegar ni el rumbo que se toma. Son preguntas que no se plantean porque parecen teóricas y no hay tiempo para esas cosas ridículas. La mayoría de tales organizaciones sucumbe cuando las crisis son graves, pues cuando ven el conflicto las personas no están preparadas y pierden la noción de qué hacer y hacia dónde ir. Se transforman en empresas que huyen, pues las invade el pánico o la sorpresa, o en empresas que vienen pues están orientadas al pasado. Son las organizaciones que adoptan una administración con fronteras y procuran ignorar lo que ocurre a su alrededor en el tiempo y en el espacio (p. 101).

De manera que las empresas deben prepararse para el manejo del cambio con políticas de entrenamiento y adaptación, previa a la toma de decisiones, que permitan a los directivos y trabajadores en general estar abiertos a reformas con conocimiento, preciso y cierto, de los nuevos procesos operativos y administrativos que prevalezcan sobre las incertidumbres generadoras de conflictos. De esta forma el personal estará consciente de los beneficios que tendrán, producto de la actualización tecnológica y los cambios en los procesos y la modificación de estructuras para lograr la optimización de la empresa. Al respecto Chiavenato (2010) señala que:

Existen varios medios de montar un esquema de apoyo y soporte para el cambio. Casi todos buscan la aprobación de las personas, así como la localización de líderes para orientar el proceso de cambio, lo cual es indispensable. La elección de empleados que trabajen en equipo, su participación intensa y su compromiso con el proyecto son de gran ayuda. Las recompensas deben compartirse. Eso significa que los beneficios de la transformación deben repartirse entre los participantes y la organización. El proceso debe iniciarse con la comunicación amplia y detallada respecto del cambio, su necesidad, su naturaleza y su desarrollo también es importante la preservación de empleo y de la seguridad de los individuos para obtener su apoyo y aceptación. Cuando la transformación es muy grande, el apoyo del sindicato es vital. Para incorporarse definitivamente el cambio debe abarcar todo el sistema, es decir, toda la empresa (pp. 284-285).

De la misma forma, toda organización debe tener uno de los puntuales canalizadores del éxito empresarial: a las estrategias competitivas que le permitan tomar acciones inmediatas para la adaptación proactiva al cambio; pero además, tener presente que es el liderazgo de los gerentes o directivos de las empresas que se encuentran preparadas y orientadas hacia el logro y la superación con el esfuerzo y la dedicación de sus supervisados. En este sentido, Chiavenato (2010) subraya que:

Deben darse las condiciones de orientación y de acción sin olvidar el futuro de las personas quienes a su vez necesitan saber cómo dirigir su trabajo y también apuntar sus esfuerzos y habilidades. Cada gerente tiene la misión de transformarse en un líder y usan las técnicas con su equipo, así como brindar consejos, recomendación y enseñanza para aplicarlas en la mayor forma posible. Debe prever y relacionar todos los problemas de la compañía o de su departamento que puedan resolverse, prestándoles atención y aprendiéndolo de ellos. Sobre todo, el líder aprovecha a las personas como extensión de su propia capacidad gerencial. Si todos enfrentan los conflictos de la misma manera que el gerente, actúan como parte de él y aumentan en gran medida su eficiencia administrativa (p. 349).

El texto de Lovelock y Wirtz (2009), intitulado “Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia”, estos autores tienen como propósito presentar una propuesta del análisis de los servicios a través del comportamiento del cliente en los encuentros de servicios. En esta propuesta se observó el comportamiento de los clientes referido al diseño del entorno de servicio, la organización del manejo del cambio y liderazgo de servicio. La metodología utilizada se sustenta con el análisis teórico de los temas y su desarrollo. Por tratarse de manera breve el tema de la dirección estratégica del servicio es una de las aristas de la presente investigación, por lo que se considera de especial relevancia para el desarrollo del mismo.

La construcción de los modelos de servicios requieren del valor creativo e innovador de sus protagonistas, para que estos lleguen a satisfacer los requerimientos o necesidades, de manera oportuna, a los compradores que lo soliciten. Esto lo lograrían mediante estrategias competitivas de diferenciación y de costos bajos, considerando de forma independiente cada uno de estos factores por separado según sea el caso y considerando el mismo como el objetivo principal de innovación. Al respecto, Lovelock *et al.* (2009) opinan que:

Requiere que usted y otros miembros del equipo administrativo creen una proposición de valor significativa, es decir, un paquete específico de beneficios y soluciones que destaque los puntos de las diferencias fundamentales con relación a las alternativas de la competencia, y la manera en que se propone entregarlos a los clientes meta. Usted deberá crear un concepto de servicio distintivo que responda a las necesidades específicas de los clientes y a las oportunidades de mercado, en lugar de proponer la oferta genérica “yo también” (p. 27).

Por otro lado,

Los servicios se definen con respecto a una industria en particular, por ejemplo del cuidado de la salud o del transporte, a

partir del conjunto básico de beneficios y soluciones que se entregan a los clientes. Sin embargo, la entrega de este producto básico suele ir acompañada de una variedad de otras actividades relacionadas con el servicio, a las que denominamos servicios complementarios, los cuales facilitan el uso del producto básico y añaden valor y diferenciación a la experiencia general del cliente. Los productos básicos suelen convertirse en artículos de consumo conforme a una industria madura y aumenta su competencia, de modo que la búsqueda de ventajas competitivas a menudo enfatiza el desempeño de los servicios complementarios (p. 68).

El texto de Prahalad, Hamel, Doz y Bettis (2006), intitulado "*Estrategia corporativa: Lideres del Management. Dirección*", tiene como propósito presentar una propuesta teórica sobre los nuevos paradigmas y la estrategia, el control estratégico, la creación de riqueza y el mercado invisible. La metodología utilizada en este trabajo se encuentra sustentada en una recopilación de artículos basados en el análisis sobre la visión estratégica de la empresa que afecta temas de actualidad, considerados igualmente relevantes en el presente trabajo de investigación.

Ahora bien, el cambio en el entorno competitivo en los últimos tiempos ha generado una aceptación de los nuevos paradigmas en relación con el entorno de las corporaciones, que han estado sometidos a una cambiante dinámica. Entre el se pueden citar: la liberalización, la transformación y el exceso de capacidad industrial; las fusiones y adquisiciones; la competencia global; las expectativas cambiantes de los clientes; la aparición de los grupos comerciales; la discontinuidad tecnológica; un menor proteccionismo; los cambios culturales y las preocupaciones medio ambientales. Tal dinámica ha dejado atrás las estrategias tradicionales basadas en antiguos paradigmas. Al respecto, Prahalad *et al.* (2006) señalan que:

El análisis de las consecuencias de cualquiera de estos factores proporcionaría amplias posibilidades de investigación. Durante esta década para delicia de los investigadores (y pesadilla de los empresarios) casi todos los sectores se han visto afectados por

todos o por alguno de ellos. El efecto acumulativo de estos cambios es tan importante que la mejor manera de descubrirlos sería hablar de una “revolución industrial silenciosa”. Todos ellos han conducido a un cambio fundamental de la base sobre la cual se compete. Así por ejemplo, la conjunción de la omnipresente tecnología de la información y las cambiantes expectativas de los entes que exigen una mejora continua de la relación calidad-precio (o mayor valor) que está conduciendo a un proceso de desintermediación. Hoy en día pueden acceder al mercado con facilidad, participantes nuevos, que hace diez años eran desconocidos (p. 20).

La vulnerabilidad ante el cambio representa un inminente peligro para la empresa en cuanto a su funcionamiento y supervivencia en el mercado. Su observación, estudio y comprensión son importantes para realizar las transformaciones que sean necesarias, aún en el supuesto negado de cuando se cometan errores en las decisiones tomadas. Es responsabilidad de la gerencia realizar adecuaciones para transformar a las organizaciones desde todas sus estructuras administrativas, operativas y gerenciales; igualmente, debe realizarse en todos sus procesos operativos, para mantenerse a la vanguardia de los adelantos sociales, ambientales, económicos y tecnológicos del momento. En ese sentido, Prahalad *et al.* (2006) indican que:

El proceso de cambio es vulnerable ante un análisis pobre de la necesidad de control sustantivo y ante una explicación inadecuada de la legitimidad del cambio. El fracaso en la creación de legitimidad puede ser resultado de la falta de necesidad de control sustantivo, de la falta de un mecanismo de control, de un uso confuso de los mecanismos y de la falta de atención a los mecanismos existentes que contrarrestan a los nuevos. Esto no significa necesariamente que dado estos fallos no pueda tener lugar cambio alguno, pero si se hace imposible una adaptación intencional gestionada (p. 83).

Por lo tanto,

El papel de la alta dirección ya no solo se limita al control y a la coordinación, sino que consiste en anticiparse, liderar y gestionar el cambio, y transmitir sus motivos fundamentales a

los empleados y a los analistas de valores. El cambio implica volver a examinar la cartera de negocios de la empresa, pensar de nuevo en el modo en que la cartera genera valor para los accionistas y reelaborar los procesos internos de gobierno; en definitiva, implica reinventar la empresa (p. 133).

De allí radica la importancia de la gerencia estratégica, que aporta decisiones y análisis de las coyunturas necesarias para adaptar medidas de gestión y mantener variables similares bajo control y bien direccionadas, gestión que garantizaría los resultados esperados.

Empresas productoras de leche

Ya dentro del sector objeto de interés en el estudio realizado la investigación de Andrade *et al.* (2008), quienes publicaron un artículo intitulado “Características productivas y de gestión de fincas de leche en Boyacá” en la revista MVZ Córdoba, señalan como objetivo principal, caracterizar las fincas productoras de leche y las prácticas administrativas, técnicas y de manejo de las mismas en Boyacá (Colombia), así como los materiales y métodos, y un estudio epistemológico descriptivo, realizado a través de encuestas y registros rutinarios de la finca. Las variables se agruparon en categorías ambientales, de infraestructura, producción y administrativas. Utilizaron el χ^2 de Pearson y el ANOVA para diferencia entre medias.

Entre los principales resultados, se tienen: la temperatura ambiental promedio fue de 13,5 (\pm 2,18) °C; la altura promedio de 2.630 (\pm 205,5) m.s.n.m; la precipitación promedio anual de 49,81 (\pm 5,35) mm; la extensión de las fincas osciló entre 9 y 89 hectáreas, con una media de 43,35 hectáreas; la asistencia técnica se tuvo en el 95% de las fincas, un 75% en salud animal y un 25% en reproducción animal. La producción promedio de leche fue de 16,5 litros/vaca/día, mientras que la administración de las fincas es realizada principalmente por mayordomos. El 90% de los propietarios

tenían estudios universitarios relacionados con actividades diferentes al sector agropecuario.

Entre las conclusiones, destacan que las fincas son pequeñas, comparadas con las de otras regiones lecheras nacionales y mundiales. La media de producción láctea es mayor que en otras regiones, al tiempo que hay baja gestión administrativa y se considera una actividad anexa a los ingresos de los propietarios. Finalizan subrayando la necesidad de implementar estrategias de capacitación o cursos de manejo, prevención y control de enfermedades a mayordomos y operarios, cursos de gestión de empresas agropecuarias para mejorar sus renglones productivos.

Bases legales

En la actualidad el precio de la leche a puerta de corral está fijado de acuerdo con los diferentes estudios realizados y con el análisis de los resultados del sector lácteo hechos por los Ministerios del Poder Popular para el Comercio, para la Agricultura y Tierras y para la Alimentación, según lo refleja el artículo N° 10 de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.395, de fecha 26 de marzo de 2010. Allí se fijó en 2,20 Bs. por litro, con los respectivos incentivos por mantenimiento de la cadena de frío con 0,1 Bs. por litro, porcentaje de grasa con 0,1 Bs. por litro y calidad bacteriológica con 0,1 Bs. por litro.

En ese mismo orden de ideas, cabe destacar que en el año 2013 se observaron dos incrementos en los precios de la leche a puerta de corral, tal y como se constató: el primero fue establecido según la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.174, de fecha 24 de mayo de 2013, en donde se fija en 3,60 Bs. por litro; con los respectivos incentivos por mantenimiento de la cadena de frío que alcanzó la cantidad de 0,3 Bs. por litro; también incentivos debidos a porcentaje de grasa, que consiguió la cantidad de 0,15 Bs. por litro y calidad bacteriológica con 0,15 Bs. por litro; por ordeño

mecanizado de 0,15 Bs. por litro, así como también 0,15 Bs. por litro consecuencia de la efectiva ejecución del plan sanitario estipulado por los órganos competentes para el sector de la ganadería lechera, obteniendo un total de 4,50 Bs. por litro de leche a puerta de corral.

Igualmente se evidenció un segundo incremento en los precios de la leche a puerta de corral, registrado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.254, de fecha 19 de septiembre de 2013. En este último caso se establece que la leche que se destine a la industria pasteurizadora deberá cancelarse a un precio de 3,0 Bs. por litro, cantidad adicional a los incentivos ya establecidos en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.174, de fecha 24 de mayo de 2013, logrando un valor total de 7,50 Bs. por litro de leche a puerta de corral y de 5 Bs. por litro, para un total de 9,50 Bs. por litro a quienes vendan la leche a la Empresa Láctea Socialista Machiques, planta procesadora de leche en polvo.

En este punto vale recordar (como ya se ha indicado con anterioridad), el diamante estratégico que permite diseñar una estrategia de desarrollo del sector tomando en cuenta los factores que determinan la competitividad de las empresas. Así mismo, otorga al gobierno un papel fundamental como promotor, propulsor y facilitador de la estrategia a través de la cooperación de los sectores públicos y privados y de políticas públicas en el sector económico (Francés, 2006).

El sector lácteo venezolano ha sido sometido constantemente a la acción de controles y regulaciones por parte de los gobiernos de turno, mediante la asignación por Gaceta Oficial de los precios máximos de venta al público en las diferentes formas y presentaciones de tan importante producto alimenticio como lo es la leche. De manera tal que se ha regulado el precio desde el sector primario de la producción, o mejor conocido como la leche a puerta de corral,

siendo esto un factor determinante para el desarrollo y crecimiento de las empresas productoras de leche.

Tal y como se ha resaltado en los párrafos anteriores, el sector lácteo venezolano está regido por una política de precios máximos, resultado de estrategias intervencionistas, generadoras de fuerte distorsión económica del mercado de la leche, causando costos de producción crecientes; pérdida del interés de los productores en aumentar su generación de producto; aparición de mercados subterráneos o mercado negro, generado por ventas a precios fuera de regulación o utilizando canales de distribución no convencionales y destinos de mejor retorno de inversión, tales como pequeños pueblos con menor vigilancia gubernamental e incluso en ocasiones zonas fronterizas del país. Estas políticas han generado en algunos casos el cierre de las unidades de producción, así como la ausencia de nuevos productores y el desestímulo para el crecimiento del sector lácteo en general. A continuación, en la página siguiente se presenta la operacionalización de variables definidas para la presente investigación científica.

Operacionalización de variables

Objetivo general: Analizar los factores estratégicos generadores de competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará del municipio Sucre del estado Mérida, Venezuela.

Objetivo específico 1: Identificar las estructuras organizativas de las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará del municipio Sucre del estado Mérida, Venezuela.

Cuadro N° 1. Aspectos económicos, demográficos y geográficos

Variable	Tipo	Indicador	Características
Aspectos económicos, demográficos y geográficos de las unidades productivas	a) Aspectos geográficos y demográficos	1) Tenencia de la tierra 2) Extensión: superficie en km ² de la parroquia objeto de estudio 3) Uso actual del suelo 4) Análisis de suelo 5) Temperatura 6) Pluviosidad: en l/m ² 7) N° de Habitantes 8) Número de unidades productivas de la parroquia (aspecto demográfico de la producción)	* ¿Para qué? Loft * Cantidad * Agregados en términos porcentuales * Estudios que revelen actividad más eficiente * Composición y tipo de suelos * Promedio anual * Cantidad de precipitación anual * Cantidad de habitantes de la parroquia * Cantidad de productores asociados a UNPROLECHI

(Continúa siguiente página)

Variable	Tipo	Indicador	Características
Aspectos económicos, demográficos y geográficos de las unidades productivas	b) Infraestructura	1) Vialidad 2) Red eléctrica 3) Comunicaciones 4) Servicios básicos generales	* Presencia, condiciones, necesidades, proyectos comunales, gubernamentales
	c) Aspectos administrativos y organizacionales de las unidades de producción	1) N° de empleados 2) Capacidad instalada real de producción (N° de equipos, l/equipo, N°ha, N°l/día) 3) Medios de producción	* Empleos directos en las unidades de producción * Cantidad de equipos de almacenamiento lechero, ganado, unidades para ordeño mecanizado, cantidad de hectáreas destinadas * Composición agregada del capital fijo
	d) Aspectos técnicos de las unidades de producción	1) Ordeño mecanizado 2) Uso de sistemas refrigerantes de leche 3) Acceso a la red eléctrica 4) Acceso a sistemas alternos de generación eléctrica	* Levantamiento de indicadores relativos a los aspectos tecnológicos y sus características fundamentales

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Objetivo específico 2: Describir los problemas asociados con la competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará del estado Mérida, Venezuela.

Cuadro N° 2. Variables asociadas a la competitividad

Variable	Tipo	Indicador	Características
1) Financiamiento	Cualitativo Entrevistas Cuestionarios	a) Fuente b) Costo financiero c) Acceso	* Privada, gubernamental, autofinanciada. * Tasa de interés, ¿preferencial? * Ausencia, facilidad (para solicitud y consecución final)
2) Infraestructura productiva	Cualitativo Entrevistas Cuestionarios		* Entrevistas a profundidad. * Discusión con productores y expertos, condiciones y el indicador obtenido de objetivo 1.b) de la operacionalización
3) Apoyo gubernamental		Asistencia de carácter público (N° de eventos/mes; N° de instrumentos financieros; N° de visitas a instalaciones productivas/mes)	* Charlas * Fondos económicos * Asistencia técnica directa. * Educación ambiental, sanitaria; animal y humana
4) Tecnología		a) Nivel de automatización b) Nivel de obsolescencia (antigüedad de adquisición; costo de actualización en BsF) c) Flexibilidad d) Valor de la inversión e) Mantenimiento	* ¿Posee tecnología? * Capacidad operativa (estado actual, grado de depreciación, costo de puesta a punto) * Compatibilidad con nueva tecnología * Valor en costos históricos. ¿Cuánto costó? * Frecuencia mantenimiento * Tipo (regular y esporádico) * Costo

Variable	Tipo	Indicador	Características
5) Estructura organizativa y productiva		a) Forma jurídica de constitución b) Sistemas de información c) Producción	* C.A., S.R.L., cooperativas * Registros (contables, sanitarios, productivos, Tecnológicos) * Litros producidos * Animal por hectárea. * Kilogramos por hectárea para siembra (en casos de productores diversificado)

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

www.bdigital.ula.ve

Objetivo Específico 3: Determinar los elementos distintivos generadores de la competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela.

Cuadro N° 3. Estrategias Genéricas de Porter

Variable	Tipo	Indicador	Características
Competitividad	Estrategias genéricas	Liderazgo en costos (asociacionismo y/o integración vertical)	* Integración mancomunada para reducción de los costos productivos
		Diferenciación de productos	* Explotación de materia prima para obtención de productos alternativos
		Concentración	* Se elige un ámbito industrial estrecho, segmentando y se adapta una estrategia de costo o diferenciación en el segmento reducido

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Objetivo Específico 4: Establecer las estrategias factibles que eleven la competitividad de las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela.

Cuadro N° 4. Propuestas de aplicación de análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Variable	Tipo	Indicador	Características
Estrategia competitiva	Cualitativo Aproximación por vía del análisis (Enfoque de estrategias de Porter)	No posee indicador estadístico Enfoque de propuesta analítica	* Análisis, propuestas, implementación de metodología gerencial. (entrevista y observación directa)

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

Metodología

Enfoque de investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo por cuanto es un *Análisis de factores estratégicos generadores de la competitividad en empresas productoras de leche de la parroquia Chiguará, municipio Sucre del estado Mérida*. Mediante esta investigación se recopilaron datos estableciendo las mediciones que se deben analizar a través de métodos estadísticos, con el objeto de obtener información y proponer elementos que amplíen la competitividad. Para ello, se dispuso del uso de la observación, entrevistas a expertos, encuestas a productores, su interpretación y su análisis.

Tipo de investigación

La investigación se considera de tipo exploratorio y descriptivo, pues no existen estudios anteriores que sirvan de antecedentes propios de la zona de estudio. Es importante señalar que en este tipo de investigación no se plantea hipótesis, el norte de la investigación está regido por las preguntas de investigación expresadas en el Capítulo I de la presente investigación.

A partir de lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) se puede entender que los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno, ya que por lo general este tipo de investigación antecede a otras con *alcances descriptivos, correlacionales o explicativos*. Este tipo de

investigaciones se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene mucha duda o no se ha abordado antes. Este tipo de exploraciones también se llevan a cabo cuando la revisión de la literatura reveló que solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio o si se desea indagar sobre temas o áreas desde nuevas perspectivas.

Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es *no experimental*, debido a que no se previó la manipulación deliberada de variables; es decir, no se hizo modificar de forma intencional de las variables independientes para observar su efecto sobre otras variables, sino que por el contrario, se observaron los fenómenos en su contexto natural para su posterior análisis. Así mismo, el tipo de diseño no experimental fue *transversal o transeccional*, pues se estimó recoger datos en un solo momento, con el objeto de coleccionar información y detectar las debilidades que permitieron diseñar un plan estratégico y recomendar modificaciones, en aras de proponer soluciones de mediano o largo plazo para la optimización de objeto de estudio.

En este sentido, parafraseando a Hernández *et al.* (2010), las investigaciones no experimentales son aquellas que se realizan sin manipular deliberadamente las variables, lo que se hace es observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlo. La estrategia a seguir del diseño de investigación corresponde a la *investigación de campo*, es decir los datos que se obtienen son directamente de la realidad que circunda al investigador, se estudian los fenómenos en su ambiente natural. Así, los datos son recogidos de forma directa de la realidad, por cuanto se trata de una investigación mayormente de datos originales o primarios.

Población y muestra

En la presente investigación, según las interrogantes y los objetivos del trabajo, la población está representada por las empresas productoras de leche de la parroquia Chiguará, localizadas en el municipio Sucre del estado Mérida e inscritas en UNPROLECHI (Unión de Productores de Leche de Chiguará). La muestra será un grupo de empresas productoras de leche que son una fracción de la población y que por sus características y particularidades formarán parte de la unidad de análisis; se utilizó un método estadístico para el cálculo del número que más adecuadamente puede representar a la población. La data suministrada por UNPROLECHI, durante el mes de noviembre de 2012 reflejaba un número de 48 miembros activos.

De esta manera e interpretando a Hernández *et al.* (2010), la muestra es en esencia un subgrupo de la población, que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Las muestras pueden ser probabilísticas en donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos mediante una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis (ver Anexo B-1). En este caso, el tamaño de la muestra que cumplía con esta condición fue de $n = 32$.

Fases de investigación

En esta etapa se describieron las herramientas que se utilizaron para la construcción de la investigación, dando respuesta a las interrogantes: ¿qué pasos se debieron seguir? y ¿cómo se usaron los distintos elementos que se tomaron como parte del proceso de estudio?. Hernández *et al.* (2010), sugiere que esta etapa consiste en recolectar los datos pertinentes a las variables de las unidades de análisis; implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico en donde se pueda determinar dichas variables.

Para este caso de investigación se procedió a diseñar un instrumento de recolección de datos a través de una encuesta, capaz de medir las variables; se establecieron indicadores para evaluarlos y se propuso recomendar medidas estratégicas susceptibles a ser implementadas para la sustentabilidad y optimización de las operaciones del segmento de estudio. Además, se dio respuesta a interrogantes como las siguientes:

¿Cuáles son las fuentes de donde se observaron los datos?

¿En dónde se localizaron?

¿A través de qué medio o método se recolectaron los datos?

Una vez recolectados, ¿de qué forma se prepararon para que fueran analizados y respondieran al planteamiento del problema?

Dicho plan se nutrió de diversos elementos tales como las variables, conceptos o atributos a medir; las definiciones de las variables y cómo se han operacionalizaron, lo que fue crucial para determinar el método para medirlas; la muestra y los recursos disponibles de tiempo, apoyo institucional y económicos, entre otros.

Instrumento de recolección de datos

La recolección de información o de datos en una investigación mixta: cualitativa y cuantitativa se realiza mediante el uso de diferentes instrumentos de medición, que sean técnicamente aceptados y aprobados por la comunidad científica y que cumplan con la rigurosidad de las normas de estudio e investigación (ver Anexo C-1); (Anexo C-2).

Interpretando a Hernández *et al.* (2010), los instrumentos de medición deben representar verdaderamente las variables de la investigación; deben ser confiables para producir resultados consistentes y coherentes, válidos ya

que mide la variable que corresponde al objetivo; permeable a los sesgos y tendencias del investigador que lo administra, califica e interpreta. Así mismo, para la presente investigación cuali-cuantitativa o mixta se utilizaron los siguientes instrumentos de medición: cuestionarios-entrevistas, observación, muestra aleatoria estadísticamente significativa para realizar inferencia probabilística sobre las muestras recolectadas en la zona objeto de estudio.

Metodología de la investigación

La metodología de la presente investigación estuvo enmarcada según un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo de tipo exploratorio, con diseño no experimental y transeccional. El análisis final de toda la información recopilada fue soportado a través del análisis, acorde con los objetivos de la investigación, considerando que las fuentes de información partieron de toda la documentación consultada por el investigador y de la información recopilada en campo, mediante encuestas desarrolladas y realizadas en las diferentes empresas productoras de leche a los propietarios, gerentes y encargados de dichas unidades de producción.

CAPÍTULO IV

Presentación y análisis de resultados

En el presente capítulo se efectuó un análisis de los datos recolectados y procesados, los cuales fueron obtenidos mediante la realización de encuestas aplicadas a productores de leche de la parroquia Chiguará, en concordancia con los objetivos planteados en esta investigación, así como también, con la sistematización de las variables presentadas en los capítulos anteriores y resultados adicionales (ver Anexo D).

Estructura organizativa de las unidades productoras de leche

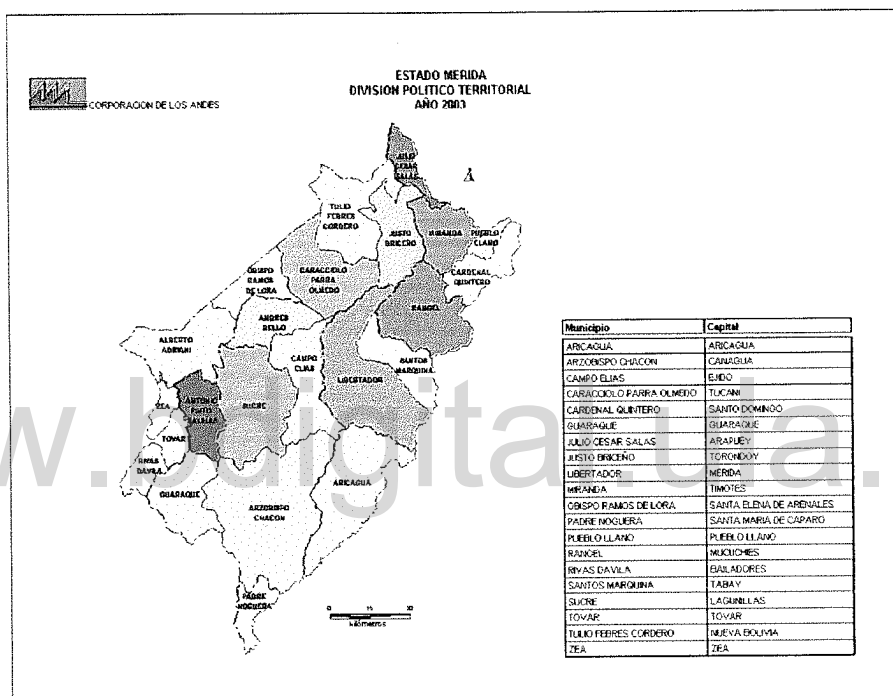
Aspectos geográficos y demográficos

La presente investigación identifica las estructuras organizacionales de las unidades de producción de leche, pertenecientes a la parroquia Chiguará, la cual se encuentra situada al noreste del municipio Sucre, en el centro-este del estado Mérida, Venezuela. Posee una superficie de 139 km². (CORPOANDES, 2002b). Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), Chiguará es la segunda parroquia, de las seis existentes con mayor número de habitantes de dicho municipio. Tiene una población de ocho mil trescientos ochenta y ocho (8.388) residentes, según el censo del año 2011 (INE, 2013), lo cual le asigna una densidad de población de 60 hab./km².

En este mismo orden de ideas, la parroquia Chiguará limita por el norte con la parroquia La Trampa; por el sur con la parroquia Estanques; por el este, con las parroquias Lagunillas y La Trampa; y, por el oeste, con los municipios Alberto Adriani y Pinto Salinas. Por su parte, el municipio Sucre

acoge una población de 55.840 habitantes. La capital del municipio Sucre es la población de Lagunillas, la cual es la de mayor importancia demográfica, albergando una población de 22.370 habitantes (es decir, el 40,06% de la población total del municipio); (INE,2013); (ver Figura N° 1).

FIGURA N° 1
Mapa del estado Mérida



Fuente: CORPOANDES (2002a)

De acuerdo con datos suministrados por CORPOANDES (2002b), la parroquia Chiguará -en el año 2002-, poseía una población de 7.472 habitantes y evidenciaba una tasa de natalidad del 21,68; es decir alrededor de 21 nacimientos vivos por cada mil habitantes. Así mismo, en el período de estudio se reportó una tasa de mortalidad de 2,94, mucho menor que la de todo el municipio, la cual alcanzó la cifra de 4,81 en el mismo año. La tasa de mortalidad infantil de la parroquia en estudio se ubicó en 18,52 alrededor

de dos puntos por debajo de la del municipio, que registró una cifra de 20,65 (Ídem).

Las características geográficas del municipio Sucre exhiben un relieve de tipo accidentado, con un diferencial de altitud que se ubica entre 800 y 2.500 m.s.n.m. Las condiciones climáticas que caracterizan el mismo reflejan una temperatura promedio anual de 21,5 °C y una precipitación media anual de 700 mm. Los recursos hídricos lo conforman las quebradas La Sucia, El Molino, La Vizcaína y los ríos Chama, Quebradón, San Pablo, Mucucharí y Caparo (CORPOANDES, 2002b); (ver Figura N° 2).

La flora del municipio Sucre la conforman: el Bosque seco premontano (Chiguará, San Juan, Llano el Anís y Lagunillas) con especies tales como: guazábara, tuna, cardón, samán, guácimo, cují y zábila; el Bosque espinoso premontano (Lagunillas, San Juan y Estanques), con preeminencia de: cují, orégano, cardónes, guasábara y tunas; el bosque seco montano bajo (Chiguará, La Trampa, El Anís), con especies tales como: café, sai-sai, guayabo, sábila, apamate y pardillo; y el bosque muy húmedo montano (Pueblo Nuevo, Estanques, La Trampa), en donde existe preeminencia de los frailejones, pinos, albricias y helechos arbóreos (Ídem).

La fauna del municipio presenta una gran variedad de animales silvestres, entre los que se pueden mencionar rabipelados, ardillas, venados, puercoespines, gatos monteses, monos, el puerco de monte, entre otros. Existe además gran variedad de reptiles tales como culebras, tutecas, lagartijos, camaleones e iguanas. Entre las aves se pueden mencionar: patos, murciélagos, perdices, palomas, corúbas, gavilanes, martín pescador, garzas pico de plata, azulejos, variedad de pericos, zamuros, canarios, entre otros. Por su parte, los atractivos naturales más resaltantes son: la Laguna de Urao (decretada monumento natural) y las aguas termales, entre otros (Ídem).

FIGURA Nº 2
Mapa del municipio Sucre del estado Mérida



Fuente: CORPOANDES (2002b)

Los productos agrícolas tradicionales del municipio Sucre para el año 2002 incluían: *Sector Vegetal*: maíz, que alcanzó una producción en el año de 180,3 toneladas métricas (t); caraota, 122,6 t.; papa, 2,13 t.; yuca, 1,45 t.; apio, 1,6 t.; tomate, 1,9 t.; cebolla, 1,5 t.; pimentón, 1,1 t.; cambur, 5.094 t.; piña, 396 t.; lechosa, 234 t.; café, 363,45 t.; cacao, 23 t.; caña, 11.760 t. (Ídem). En el municipio se evidenciaron, para ese mismo año 2.499 ha. bajo riego, aprovechados por 1.070 usuarios, donde fueron construidos entre 1982 y 1993 por organismos como el I.A.N., el M.A.C., el gobierno regional y CORPOANDES un total de 28 plantas de suministro de riego (P.S.R.).

Así mismo, respecto al *Sector Pecuario* incluían: carne de bovino, 4.914 cabezas (equivalente a 935,46 t.); carne de porcino, 1.019 cabezas (equivalentes a 78,38 t.), carne de caprino, 1.406 cabezas (equivalente a 21,03 t.), pollo beneficiado, 221.500 cabezas (equivalentes a 400,88 t.), conejo, 2.175 cabezas (equivalentes a 3,42 t.); leche, 80 mil litros; queso, 82,71 t.; huevos fértiles, 3.539.970 unidades; huevos para el consumo 3.060.710 unidades; y miel, 0,27 t. (CORPOANDES, 2002b).

Las unidades de producción de leche existentes en la parroquia Chiguará que fueron encuestadas reportaron que aproximadamente el 53,12% de las mismas utilizan más de $\frac{3}{4}$ de la extensión total de sus fincas para la producción de leche. En tal sentido se puede inferir que los productores agropecuarios de la zona bajo investigación se inclinan por la producción lechera, por lo que la tendencia promedio del uso de las tierras es claramente agropecuaria; destinada en su mayoría, al sector lácteo (ver Cuadro N° 5).

Cuadro N° 5. Extensión total de la finca destinada a la producción lechera, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 25%	4	12,50
Entre 26% y 50%	7	21,88
Entre 51% y 75%	4	12,50
Entre 76% y 100%	17	53,12

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Aspectos administrativos

De la totalidad de unidades de producción de leche encuestadas, en promedio el 90,62 % tiene una fuerza laboral de entre 1 y 4 trabajadores. Ello indica que se trata de pequeños y medianos productores en empresas predominantemente de carácter familiar, con pocos empleados (ver Cuadro N° 6).

Cuadro N° 6. Número de empleados en la unidad de producción lechera, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 4	29	90,62
De 5 a 8	2	6,25
De 9 a 12	1	3,13
13 o más	0	0,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

En promedio el 71,88% de la muestra indicó no poseer tanque para el almacenamiento y enfriamiento de la leche, lo que implica que la producción debe ser transportada a centros de acopio o ser procesadas para la obtención de algún subproducto lácteo (ver Cuadro N° 7).

Cuadro N° 7. Tanque de almacenamiento de leche, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	28,12
No	23	71,88

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

De la población encuestada aproximadamente el 55,56% reportó poseer una capacidad de almacenamiento de hasta 1.000 litros. El restante 44,44% reveló tener una capacidad de almacenamiento de hasta 5.000 litros, lo que evidencia la capacidad instalada que poseen los productores de la zona para conservar los volúmenes de leche producidos en sus fincas (ver Cuadro N° 8).

Cuadro N° 8. Capacidad del tanque de almacenamiento de leche, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1lt a 50lt	0	0,00
De 50lt a 200lt	0	0,00
De 201lt a 1.000lt	5	55,56
De 1.001lt a 5.000lt	4	44,44
Más de 5.000lt	0	0,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Respecto a las unidades productivas investigadas aproximadamente el 65,63% posee equipo de ordeño mecanizado, siendo esto un factor de mejora en su potencial de producción y una ventaja competitiva ante sus rivales (ver Cuadro N° 9).

Cuadro N° 9. Equipo de ordeño mecanizado, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	65,63
No	11	34,38

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Haciendo referencia a las unidades bajo estudio, en promedio el 50,00% son pequeñas fincas que comprenden áreas entre 1 y 10 hectáreas; el 40,63% son fincas medianas, que tienen entre 11 y 50 hectáreas, lo que refuerza la apreciación y el análisis realizado al principio de este capítulo (en los aspectos administrativos, que para la zona objeto de investigación la gran mayoría de los productores de leche son pequeños productores y medianos) (ver Cuadro N° 10).

Cuadro N° 10. Hectáreas destinadas a la producción lechera, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1ha a 10ha	16	50,00
De 11ha a 50ha	13	40,63
De 51ha a 100ha	2	6,25
Más de 100ha	1	3,13

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

De las unidades encuestadas aproximadamente el 31,25%, considerarán que en promedio la inversión estimada en equipos y planta estuvo por debajo de 499.000 Bs, representando el porcentaje mayor de productores en la escala. Así mismo, se notó que un 21,88% no respondió por no tener conocimiento de los precios actuales de sus equipos (ver Cuadro N° 11).

Cuadro N° 11. Inversión en planta y equipo, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 499 M Bs.	10	31,25
De 500 M Bs. a 999 M Bs.	6	18,75
De 1 MM Bs a 4.9 MM Bs.	7	21,88
Más de 5 MM Bs.	2	6,25
No respondió	7	21,88

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Aspectos técnicos

Equipo de refrigeración

De las unidades encuestadas, aproximadamente, el 71,88% no posee equipo de refrigeración que le permita mantener la leche al menos, hasta el próximo ordeño para reducir el flete generado por el transporte. Por ello, requiere de su movilización o procesamiento, siendo esto una desventaja frente a sus competidores (ver Cuadro N° 12).

Cuadro N° 12. Equipo de refrigeración de leche, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	28,12
No	23	71,88

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

La población investigada reveló que en promedio el 77,78% de las unidades que poseen equipo de refrigeración hacen uso del mismo, mientras que el restante 22,22% manifestó que no lo usan por diferentes causas. Estas se mencionarán seguidamente (ver Cuadro N° 13).

Cuadro N° 13. Uso del equipo de refrigeración de leche, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	77,78
No	2	22,22

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Según el análisis del instrumento, se observó que en promedio el 50% de las unidades encuestadas reportaron que no usan el equipo de refrigeración, motivado al alto costo que representa su reparación. Por su parte, el otro 50% manifestó que no lo hacían porque estaba dañado y que no se habían dedicado a repararlo (ver Cuadro N° 14).

Cuadro N° 14. Causas por las que no se usa el equipo de refrigeración de leche, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Esta dañado y aun no se dedica a repararlo	1	50,00
No consigue repuestos	0	0,00
No tiene dinero para repararlo	1	50,00
No consigue financiamiento para repararlo	0	0,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Equipo de generación eléctrica

Del total de las unidades investigadas, aproximadamente el 65,62% reveló que sí tiene equipo de generación eléctrica, mientras que el 34,38% restante no lo tienen (ver Cuadro N° 15).

Cuadro N° 15. Planta eléctrica en la unidad de producción, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	21	65,62
No	11	34,38

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Las unidades encuestadas revelaron que en promedio la mitad de los productores realiza ordeños en horarios nocturnos. Por su parte, la otra mitad no los realiza, al ser los ordeños muy cercanos en horario se reduce la producción de leche, por lo que deberían ordeñar todo en horario nocturno (ver Cuadro N° 16).

Cuadro N° 16. Ordeño en horas nocturnas, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	50,00
No	16	50,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

De las unidades de producción encuestadas, aproximadamente el 96,88% posee sistema de iluminación en las vaqueras. Este rasgo indica un potencial disponible para ampliar la capacidad productiva y lograr el desarrollo de las unidades de producción (ver Cuadro N° 17).

Cuadro N° 17. Sistema de iluminación en la unidad de producción, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	31	96,88
No	1	3,12

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Las unidades de producción encuestadas reportaron en promedio que 89% realiza actividades de ordeño en instalaciones adecuadas para tal fin, lo que revela que tienen la infraestructura adecuada para el funcionamiento óptimo de sus actividades de producción de leche (ver Cuadro N° 18).

Cuadro N° 18. Ordeño en condiciones de resguardo del clima, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	77,78
No	2	22,22

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Identificación de los problemas asociados a la competitividad

Financiamiento

Las encuestas revelaron que en promedio el 53,12% de los productores se autofinancia, lo que indica que los mismos no utilizan fuentes externas de financiamiento. Así mismo, se observó debilidad en el conocimiento del área financiera, aún considerando que en su mayoría son unidades de producción pequeñas (ver Cuadro N° 19).

Cuadro N° 19. Financiamiento de la unidad de producción lechera, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Fuente gubernamental	2	6,25
Banca privada	0	0,00
Autofinanciamiento	17	53,13
Mixto	9	28,12
No respondió	4	12,50

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Así mismo se evidenció que los productores prefieren no endeudarse, ya que aproximadamente 50,00% de los encuestados así lo refirió, mientras que el 12,50% no cumplía con los requisitos exigidos. Tales resultados permiten inferir que no se halló evidencia de una cultura financiera en los productores de leche para trabajar con recursos externos de instituciones públicas o privadas (ver Cuadro N° 20).

Cuadro N° 20. Causas por las que no se utiliza el financiamiento, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
No cumple con requisitos de aceptación	4	12,50
No desea endeudarse	16	50,00
No consigue propuestas de entes gubernamentales	4	12,50
No consigue propuestas de la banca privada	1	3,12
No respondió	7	21,88

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Infraestructura productiva

Tipo de vialidad

De las unidades encuestadas, en promedio el 25,00% señaló que tienen vialidad de cemento hasta el acceso a sus unidades de producción, mientras que 25,00% lo tiene de granzón o piedra, facilitando el traslado de productos y servicios. Estos resultados representan en promedio una ventaja competitiva sobre los que tienen vías de comunicación en mal estado y de difícil acceso (ver Cuadro N° 21).

Cuadro N° 21. Tipo de vialidad existente, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Camino de recuas (de animales, senderos)	2	6,25
Camino de tierra	8	25,00
Carretera de granzón o piedra	8	25,00
Carretera de cemento	8	25,00
Carretera de asfalto	6	18,75

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Aproximadamente el 71,88% de los encuestados manifestó que las vías de comunicación se encuentran en regular estado, lo que significa para este tipo de vialidad rural una condición aceptable para el transporte de insumos y productos de las unidades de producción (ver Cuadro N° 22).

Cuadro N° 22. Condiciones de la vialidad existente, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00
Buena	5	15,62
Regular	23	71,88
Mala	2	6,25
Muy mala	2	6,25

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Del total de los encuestados, en promedio el 50,00% manifestó que no conoce ningún proyecto para mejorar la vialidad de la zona de acceso hacia las fincas (ver Cuadro N° 23).

Cuadro N° 23. Conoce de proyecto para mejorar la vialidad existente, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	9,38
No	16	50,00
No sabe	11	34,38
No respondió	2	6,25

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Red eléctrica

En promedio el 96,78% de los encuestados reportó que sí tiene acceso a la red eléctrica nacional, por lo que se puede considerar esta como una ventaja competitiva que favorece a los productores de la zona (ver Cuadro N° 24).

Cuadro N° 24. Acceso a la red eléctrica existente, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	32	96,78
No	1	3,12

Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos por el autor.

De la totalidad de los encuestados, aproximadamente el 59,38% declaró que las condiciones del servicio de la red eléctrica que llega a las fincas es calificada como regular. Expertos consultados a través de encuestas cualitativas manifestaron que existe evidencia de déficit en el voltaje suministrado y que se experimentan constantes fallas en el servicio, lo que dificulta el uso de los diferentes equipos de apoyo y maquinarias que sirven de soporte al manejo de la producción y su procesamiento (ver Cuadro N° 25).

Cuadro N° 25. Condiciones de la red eléctrica existente, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	3,12
Buena	8	25,00
Regular	19	59,38
Mala	4	12,50
Muy mala	0	0,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

En promedio el 53,13% de los encuestados manifestó que no conocen de algún proyecto para el mejoramiento del servicio eléctrico, que pudiera servir de soporte y garantía en la optimización de los procesos, en el manejo de la producción y su procesamiento (ver Cuadro N° 26).

Cuadro N° 26. Conoce de proyecto para mejorar la red eléctrica existente, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	15,62
No	17	53,13
No sabe	8	25,00
No respondió	2	6,25

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Servicios de comunicaciones

Aproximadamente el 84,38% de los encuestados manifestó que poseen servicios de comunicaciones en sus unidades de producción, lo que representa una ventaja competitiva para los productores. Estos pueden, así, por ejemplo, agilizar toda operación por la rapidez al obtener la información requerida, evitar viajes innecesarios y surtirse de bienes y servicios sin salir de la unidad de producción (ver Cuadro N° 27).

Cuadro N° 27. Servicios de telecomunicaciones, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	27	84,38
No	5	15,62

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

La mayoría de los productores, representados aproximadamente por el 81%, tiene telefonía celular en sus fincas, por lo que pueden comunicarse de manera inmediata al requerir cualquier servicio (ver Cuadro N° 28).

Cuadro N° 28. Tipo de servicios de telecomunicaciones, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Teléfono residencial fijo	12	38
Teléfono celular	26	81
Conexión fija de internet	1	3
Conexión inalámbrica de internet	4	4
Radio transmisor (CB)	0	

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

En contraste con el ítem anterior, se observó que en promedio el 40,63% de los encuestados calificó de regular el servicio de comunicaciones que tienen al alcance en sus unidades de producción (ver Cuadro N° 29).

Cuadro N° 29. Condiciones de los servicios de comunicación, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	6,25
Buena	12	37,50
Regular	13	40,63
Mala	3	9,38
Muy mala	1	3,13
No respondió	1	3,13

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Servicio de recolección de leche a puerta de corral

De la totalidad de los encuestados, aproximadamente el 65% no tiene servicio de recolección de leche, por lo que en promedio cada productor debe asumir la totalidad del costo del flete. Este rasgo representa una desventaja competitiva al incrementársele el costo total de producción de la leche en comparación con los restantes productores, que pueden compartir este gasto entre varios productores, por ejemplo, (vecinos que coincidan con la misma ruta hasta la receptoría de leche, o a la quesera artesanal a la cual le vendan la leche fresca) (ver Cuadro N° 30).

Cuadro N° 30. Servicios de recolección de leche, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	34,38
No	21	65,62

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

En promedio un 68,75% de los encuestados manifestó que vende toda la leche fresca sin procesarla, debido a que no tienen la capacidad instalada para procesarla en subproductos. Este rasgo es muy relevante en términos de estrategias futuras orientadas a incrementar el valor agregado de su producción láctea (ver Cuadro N° 31).

Cuadro N° 31. Destino final de la leche producida, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Se vende toda la leche fresca	22	68,75
Se procesa toda la leche en la finca	8	25,00
Se produce solo para auto consumo	0	0,00
Conserva una parte para procesar	2	6,25

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

De las unidades encuestadas en promedio el 78,12% señalaron que no tienen acceso a la red de agua potable, ya que se encuentran retiradas del acueducto público principal de la parroquia (ver Cuadro N° 32).

Cuadro N° 32. Acceso al agua potable, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	18,75
No	25	78,12
No respondió	1	3,13

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

De las unidades encuestadas aproximadamente el 53,12% señaló que el origen o procedencia del agua potable son fuentes naturales, que han sido aprovechadas por los productores construyendo sus propios acueductos artesanales (minas de agua) (ver Cuadro N° 33).

Cuadro N° 33. Fuente del suministro de agua potable, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Acueducto público	6	18,75
Fuente natural	17	53,12
ambas	8	25,00
No respondió	1	3,13

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

De las unidades encuestadas en promedio el 59,38% señaló que no reciben apoyo por parte de entes gubernamentales, lo que supone una desventaja para el sector lácteo al no recibir apoyo técnico, de servicios y financiero que le permita desarrollar las unidades de producción (ver Cuadro N° 34).

Cuadro N° 34. Apoyo gubernamental, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Charlas	3	9,38
Fondos económicos	1	3,13
Asistencia técnica directa	1	3,13
Educación ambiental	0	0,00
Educación sanitaria animal	2	6,25
Educación sanitaria humana	0	0,00
Ninguna	19	59,38
No sabe/ No contesta	6	18,75

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

De las unidades de producción encuestadas aproximadamente el 53,13% manifestó que su estructura jurídica es la de firma personal (ver Cuadro N° 35).

Cuadro N° 35. Tipo de registro de la finca, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
No posee registro jurídico	4	12,50
Firma personal	17	53,13
Cooperativa	0	0,00
Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.)	0	0,00
Compañía o sociedad anónima (C.A. o S.A.)	3	9,38
No respondió	8	25,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

De las unidades de producción encuestadas aproximadamente el 46,88% reveló que llevan un control de registros contable que les permite determinar los costos de producción y conocer en detalle los ingresos y egresos de la unidad de producción (ver Cuadro N° 36).

Cuadro N° 36. Asientos de registros contables, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	46,88
No	12	37,50
No respondió	5	15,62

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

De las unidades de producción encuestadas aproximadamente el 56,25% reportó que llevan registros sanitarios del rebaño, lo que les permite controlar eficientemente los períodos de vacunas, desparasitación, etc., logrando así reducir la prevalencia de enfermedades en el rebaño y obtener en consecuencia mejores rendimientos en la producción (ver Cuadro N° 37).

Cuadro N° 37. Asientos de registros sanitarios, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	56,25
No	10	31,25
No respondió	4	12,50

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

En promedio el 62,50% de las unidades de producción encuestadas reveló que lleva controles de registros de producción lechera, lo que les permite saber con exactitud la producción de cada animal y tomar las decisiones correspondientes al manejo del rebaño (ver Cuadro N° 38).

Cuadro N° 38. Asientos de registros de producción lechera, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	62,50
No	8	25,00
No respondió	4	12,50

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

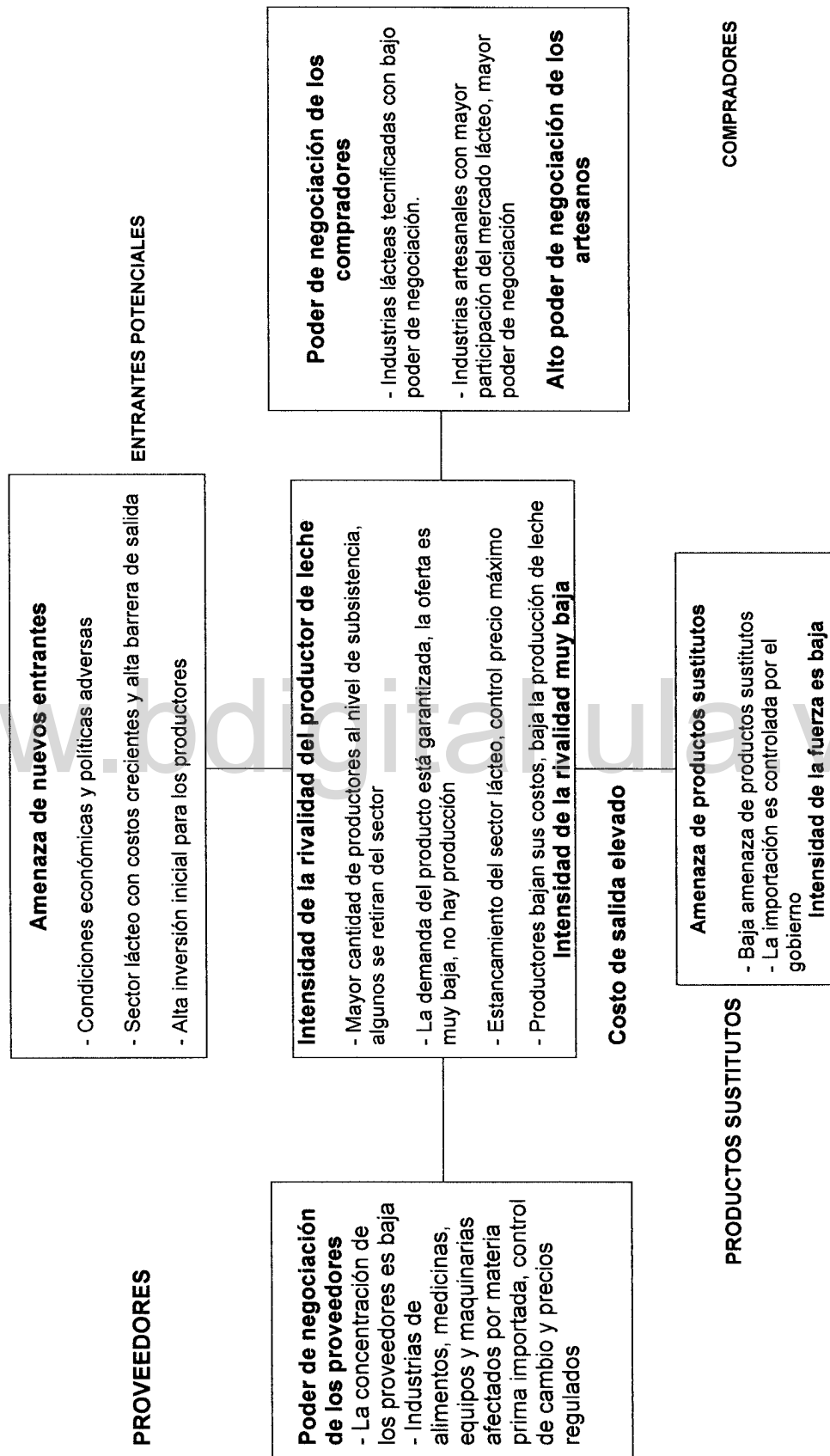
Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

Los factores determinantes del poder de negociación de los proveedores en el sector lácteo de la zona objeto de la investigación son la concentración de los proveedores de leche fresca y/o productores agropecuarios del sector lechero de Chiguará, quienes ofertan un producto que no cubre la demanda; da poder de negociación alto frente a los compradores de la industria artesanal, ya que las industrias especializadas están controladas por el gobierno, el cual tiene regulados los precios máximos de venta de la leche a puerta de corral. Así mismo, los proveedores de insumos requeridos en el sector tienen gran poder de negociación debido a la escasez de productos importados de alta importancia para el sector, necesarios para la operación de las unidades de producción y que actualmente poseen altos costos, ya que son altamente dependientes de precios de insumos internacionales. Medianamente tienen un nivel tecnológico y afecta positivamente el óptimo técnico productivo.

Otro aspecto relevante es que el número de productores ha tendido a reducirse con el tiempo, generando así una mayor imperfección del mercado local (mercado imperfectamente competitivo). El tamaño del sector proveedor (productores lecheros) es muy pequeño y tiende a reducirse más, motivado a que los productores no tienen poder sobre la fijación de los precios y a las políticas de precios máximos desestimula la producción (ver Figura N° 3).

Figura N° 3. Análisis competitivo del productor de leche fresca—modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

El producto es homogéneo y los productores poseen bajo acceso al financiamiento; los activos comunes de los productores (tierras, ganado) no son considerados como prenda de garantía; el proveedor (productor de leche) posee un alto poder de decisión en la escogencia del destino final del producto, logrando evadir parcialmente el precio máximo regulado; existe además un bajo nivel de participación del mercado regional para productores de Chiguará (reducción de cuota de mercado). No obstante UNPROLECHI aglutina ligeramente un mayor poder de negociación que el resto de los proveedores; la mayor cantidad de productores no agrega valor en subproductos.

Para los productores de leche la intensidad de la rivalidad es baja, ya que hay cada vez un mayor número de productores retirándose del sector lácteo. Simultáneamente es difícil que nuevos productores se sumen al sector productivo en la zona objeto de la investigación, en virtud de que para esta área geográfica los costos de producción son elevados, al requerir fuentes adicionales de alimentación al pasto producido en las fincas. Al respecto merece destacarse que, durante el tiempo en que se realizó la investigación, se observó una variación muy marcada en los precios de los insumos (ensilajes, pacas de heno, alimento concentrado, mano de obra, medicinas, materiales, equipos, maquinarias y repuestos); ese comportamiento eleva los costos de producción, poniendo, en consecuencia en clara desventaja económica a los productores de leche.

Amenaza de nuevos entrantes

Hay un moderado uso de tecnología por parte de los productores de Chiguará, pero no aglutinan un segmento grande del mercado por lo que no ejercen fuertes economías de escalas; el producto es homogéneo y la posibilidad de diferenciarlo es relativamente fácil de alcanzar, el precio regulado por el gobierno impide que sea atractivo a los nuevos entrantes,

otro factor que incide en la presencia de nuevos entrantes es la capacidad de obtener una muy buena marcada e insustituible diferenciación del producto, que garantice mayor poder de negociación. Las condiciones económicas, políticas y tecnológicas en el corto plazo no posibilitan altos estándares de calidad, sino más bien una calidad media. Paradójicamente, no existen barreras locales para la producción primaria; la barrera legal solo es aplicable a las regulaciones sanitarias para proveedores (productores) y, en el caso de los proveedores de insumos y servicios, es el control de cambio que dificulta las importaciones y lo que limita el acceso a la variedad de productos que existen en el mercado de servicios al sector lácteo.

La alta inversión inicial por parte de nuevos productores: tierras y establecimientos con condiciones productivas: equipamiento, comederos, cercados y tecnología, dificulta la entrada de nuevos actores en el sector; existe muy poco acceso a mano de obra destinada a la actividad agropecuaria; el sector lácteo posee costos crecientes y se halla deprimido por multiplicidad de variables: una de ellas se refiere a las altas barreras de salida, por costos de tierras y estratificación presente, que hacen del sector un mercado poco atractivo a nuevos inversionistas.

Conclusión: Intensidad de fuerza es baja, mercado con atractivo bajo en el corto a mediano plazo.

Competidores de la industria

Intensidad de la rivalidad del sector lácteo

Las condiciones económicas y políticas son adversas; hay mayor cantidad de productores al nivel de subsistencia y poco competitivos; la demanda de leche está garantizada, es alta, pero la oferta no la satisface por lo tanto se requiere una mayor oferta en la actualidad. Los productores parcialmente tecnificados intentan competir para obtener el pequeño

diferencial de precio por calidad, pero los productores altamente tecnificados poseen un bajo poder pues su cuota del mercado es baja en la región; las barreras de salida son altas para todos los productores, la concentración (número de competidores) de la zona de estudios es baja.

Existe mucho equilibrio en tamaño y recursos entre competidores, que es relativamente similar; el estancamiento en la industria, la poca diferenciación y el bajo nivel de estrategias aguas arriba generan poco interés corporativo al desarrollo del sector. Los costos crecientes y la información sesgada de poca transparencia hace que se dificulte el estudio a profundidad del sector lácteo.

Conclusión: Intensidad de rivalidad del sector lácteo: moderada.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores identificados en la industria láctea que influye sobre la parroquia de Chiguará son: las industrias de alta tecnología con capacidad operativa para llegar a los productores de la zona como: Lácteos Los Andes (Nueva Bolivia), Parmalat (El Vigía) y Lácteos Santa María (El Vigía), si bien tienen bajo poder de negociación. Por otro lado se halla la industria artesanal de mediana y pequeña capacidad: Quesera Eliberio (Chiguará), Quesera Margot (Chiguará), Quesera Franklin (Chiguará) y Quesera Newman (Chiguará), que ejercen un poder de negociación sobre los productores, al poder ofrecer mejores precios que los establecidos por los organismos del Estado facultados para ello. Esto último les asegura una mayor participación del mercado.

Aunque los compradores no ejercen influencia sobre el precio regulado por el gobierno, tienen ventajas en condiciones establecidas por años que obligan al pago a productores con crédito a ocho días; establecen parámetros de calidad (precios, castigo, incentivos) (calidad bacteriológica y

contenido graso exigidos). Existe así mismo alta rivalidad entre compradores para aglutinar mayor cantidad de proveedores (productores lecheros), dadas las condiciones de oferta por debajo de la demanda, mientras que los productores artesanales evaden con mayor facilidad la fijación de los precios máximos, ofreciendo pagar más y por cercanías a zonas productoras aglutinan con frecuencia mayor cantidad de productos. UNPROLECHI es intermediario entre productores y compradores, resta la cuota de poder de negociación a los compradores y da fortaleza a los productores, los compradores se encuentran disgregados y con intereses rivales.

Conclusión: Intensidad de rivalidad medianamente fuerte; alto poder negociador en artesanos.

Amenaza de productos sustitutos

Se observa una baja cuota del mercado de productos importados en el presente; la capacidad de procesamiento de las industrias tecnificadas está subutilizada; la importación es selectiva y solo es negociada por el gobierno. Recientemente se ha acentuado aún más la escasez de productos lácteos regulados de mayor propensión a consumirse como leche en polvo, el cual es sustituto perfecto de la leche líquida envasada; esta se encuentra desaparecida casi en su totalidad para el momento del presente análisis, por lo que no está en capacidad de sustituir productos.

Conclusión: Baja amenaza de sustitutos; intensidad de fuerza baja.

Estrategias genéricas de Porter aplicadas al sector lechero

Liderazgo en costos

El liderazgo en costos se enfoca en la construcción de escalas económicas eficientes, los productores de leche de la zona bajo investigación (Chiguará) deben reducir sus costos. La muestra estadística evidenció

ausencia marcada de registros contables, de costos sanitarios y de mantenimiento de equipos y maquinaria. Se evidenció también la utilización de la experiencia en la reducción de costos por incremento de la eficiencia. La estrategia a seguir se enfoca en la obtención de costos bajos frente a la competencia, sin descuidar la calidad ni el servicio, para concentrar rendimientos superiores al promedio de la industria local y nacional (ver Figura N° 4).

www.bdigital.ula.ve

Figura N° 4. Estrategias genéricas de Porter–Productores de leche fresca

<p>1. Concentración de costos</p>	<p>Los productores de leche de la zona bajo investigación (Chiguará) deben estratégicamente reducir costos.</p> <p>Es conveniente construir economías de escala, a través de <i>clusters</i> empresariales y gremiales (UNPROLECHI).</p> <p>Incorporación de controles y registros contables, sanitarios y productivos para hacer de las unidades de producción agronegocios más eficientes.</p> <p>La concentración en costos lleva a especializarse en un segmento del mercado en un área social, geográfico de producto o servicio; esto lleva a ejercer un liderazgo en costos.</p> <p>Esta estrategia ofrece mayor ventaja competitiva en el análisis industrial del sector bajo investigación dentro del corto plazo, motivado a las condiciones actuales imperantes. Apoyado por Roger Varela, Reinaldo Celis y Cesar Carvajal (ver informantes clave N° 2, 3 y 4).</p>
<p>2. Concentración de diferenciación</p>	<p>Consiste en concentrarse en la diferenciación del producto o servicio, mediante un alto valor de calidad y marca, perdiendo parte del segmento del mercado; esta estrategia genera una ventaja competitiva a mediano y largo plazo sobre el sector de productores de leche fresca de Chiguará.</p> <p>La concentración de diferenciación como estrategia genérica es incompatible con el liderazgo en costos, por la inversión adicional que esta significa.</p> <p>Los productores a largo plazo podrían generar valor agregado a sus productos al alcanzar un producto de mayor calidad, con mayor cantidad de grasa y sólidos que les permita tener mejor rendimiento al producir quesos frescos.</p> <p>Innovar con nuevos productos, por ejemplo, quesos madurados; integración vertical; mayor rentabilidad.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Diferenciación

Se trata de diferenciar el producto, logrando que se perciba en él una singularidad. Entre todos los objetivos estratégicos, el más importante es el de la diferenciación; pero este es incompatible con el liderazgo en costos, por lo que se recomienda iniciar estrategias una a la vez. Se sugiere comenzar con liderazgo en costos hasta un óptimo rendimiento y, con el crecimiento y la reorganización de las estructuras productivas; crear condiciones para la diferenciación. Con esta estrategia se obtienen rendimientos superiores al promedio, protegiéndolo contra la rivalidad debido a que la diferenciación requiere marca. Una forma de alcanzarlo sería crear comportamiento oligopólico por parte de los productores, al concentrar una alta cantidad de producto en cada operación de venta, ofreciendo de esta manera cantidades extraordinariamente atractivas al mercado deficitario; esto generaría así su propia marca.

Lograr la marca, producto y lealtad, esto en el corto plazo. En el mediano y largo plazo, se trataría de propiciar *clusters* en la producción y en la generación de valor agregado, generando una marca local de los productores de leche de Chiguará. En esto UNPROLECHI juega un papel interesante, al ser una organización con muchos años en funcionamiento y que daría un poder de negociación alto frente a terceros. Tal y como se evidencia en su acta constitutiva (ver Anexo E); en sus estatutos (ver Anexo F); y, en su acta del consejo directivo N° 1 (ver Anexo G). Al diferenciar se aminora el poder de los compradores, porque las ventajas de la marca crean una alianza. La diferenciación impide gran participación del mercado, por convertirse en un producto exclusivo, concentrando la calidad y realizando la marca; esto se traduce en un debilitamiento del liderazgo en costos, pero con una posible rentabilidad interesante de analizar.

Concentración de costos o enfoque en costos

Consiste en concentrarse, enfocarse o especializarse en un segmento (nicho: social, geográfico, producto o servicio). Al concentrarse en costos se procede a ejercer un liderazgo en costos, con las condiciones establecidas en el primer análisis de las estrategias genéricas de Porter (señaladas en la página anterior), pero ofreciendo costos preferenciales al nicho estratégicamente seleccionado; ello con el objeto de crear o generar ventajas en la competencia. No obstante, esta estrategia no ofrece mayores ventajas competitivas en el análisis industrial del sector bajo investigación dentro del corto a mediano plazo, dada las condiciones actuales imperantes.

Concentración de diferenciación o enfoque en diferenciación

Consiste en concentrarse, enfocarse o especializarse en un segmento o nicho, ofreciendo un servicio o producto de alto valor en calidad y marca pero dirigido exclusivamente al nicho. La diferenciación concentrada en el nicho genera un sacrificio de pérdida de cuota del mercado consecuencia de la exclusividad concentrada en el nicho (segmento: social, geográfico, o de producto). Esta estrategia no ofrece ventajas bajo las condiciones imperantes en la actualidad, las ventajas competitivas en el sector y zona bajo investigación no serán favorables al menos en el corto ni mediano plazo.

Modelo de diamante de competitividad de Porter en el sector lechero

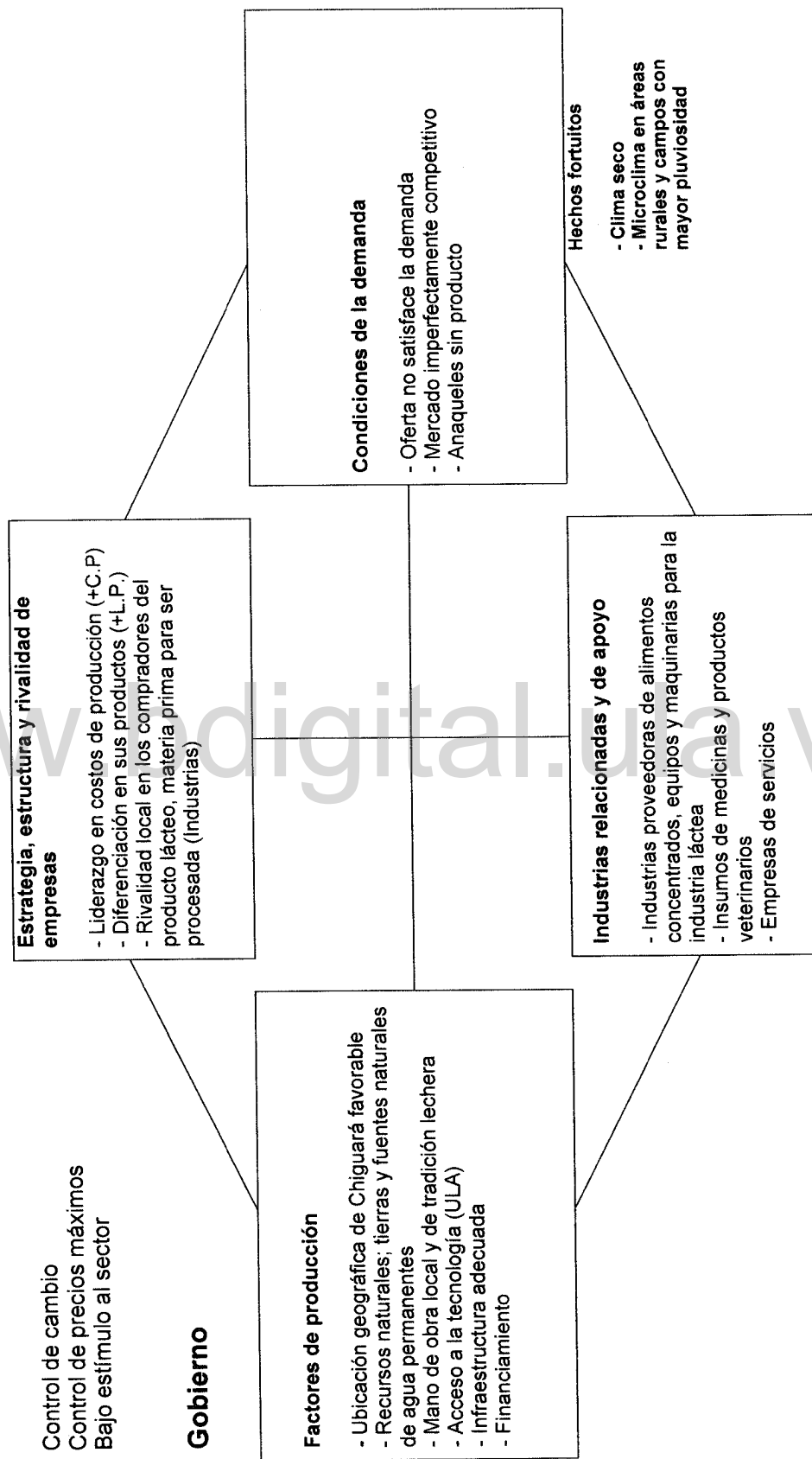
Estrategia, estructura y rivalidad de empresas.

La estrategia de cada uno los productores de leche presiona al sector a mejorar y optimizar sus procesos, generando ventajas competitivas en la zona. De igual forma, la estructura y la rivalidad como características colectivas y generales del sector lechero han impulsado a las industrias artesanales a competir por el mercado de la leche fresca, con alta rivalidad

con las industrias altamente tecnificadas y con gran capacidad de procesamiento que existen en la región (industrias aguas abajo). La diferenciación de los productos es positiva, pero a largo plazo para poder alcanzarlo, mientras que al corto y mediano plazo sería muy competitivo mantenerse con el liderazgo en costos (ver Figura N° 5).

www.bdigital.ula.ve

Figura N° 5. Modelo de diamante de competitividad de Porter–Sector lácteo



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Condiciones del mercado: alto nivel de rivalidad de compradores, estanflación, volatilidad del mercado cambiario, insuficiencia de insumos por escasez; costos crecientes de todos los factores.

Políticas gubernamentales: intervencionistas, políticas de precios máximos, restricción de acceso a divisas, ausencia casi total de subvenciones o subsidios, políticas de asesoramiento y acompañamiento técnico, sanitario, productivo, reproductivo y financiero casi nulos; bajos estímulos para el productor lechero.

Rivalidad: mayor cantidad de productores al nivel de subsistencia y pocos competitivos, barreras de salidas altas para todos los productores; concentración del sector, en la zona objeto de estudio, baja; aparente equilibrio en cuanto a tamaño de la cuota del mercado y recursos entre competidores. Estancamiento relativo de la industria; poca diferenciación aguas arriba y bajo nivel de estrategias aguas arriba; costos crecientes; información sesgada y de poca transparencia; mercado imperfectamente competitivo y con tendencia a intensificar este aspecto.

Factores de producción

Heredados:

Los recursos naturales heredados como las tierras de la parroquia de Chiguará poseen una condición relativamente más favorable que en otras zonas de la región al ser productivas, poseedoras de pastos de mayor calidad nutricional y una humedad relativa que mantiene pastos a lo largo de todo el año. No obstante, posee sus limitaciones geográficas de extensión y topografía inclinada, su ubicación le proporciona una ventaja. Los recursos hídricos son permanentes en toda la zona motivado a la existencia de minas de agua, por ser una zona montañosa son tierras con baja probabilidad de sufrir inundaciones, lo que significa que son factores y fuente de ventaja

competitiva para la zona objeto de estudio. En contraposición la mano de obra es escasa, solo local y de baja capacitación, pero con una tradición en la producción lechera muy arraigada (ver Anexo H-1); (Anexo H-2).

Creados:

La tecnología (utilización en las unidades de producción) en la zona es medianamente alta, la zona en estudio recibe la influencia de centros de estudio como la de universidades públicas y privadas, que generan conocimiento en apoyo al productor de la región. De igual forma, las principales vías de comunicación externas son buenas, permitiendo la salida oportuna de productos y la entrada de insumos sin ningún tipo de restricciones. Las instalaciones productivas son en su mayoría buenas: casas, vaqueras, corrales, acueductos artesanales. Otro factor importante que interviene en el desarrollo es el financiamiento, el cual es bajo en la zona objeto de estudio. Ello es debido a la falta de garantía prendaria, pues tierras y rebaños no son aceptados como garantía por las instituciones financieras. Estos factores son importantes y de influencia medular para la competitividad del sector.

Industrias relacionadas y de apoyo

Los productores de leche de la parroquia Chiguará están en una zona aledaña al área de influencia de diferentes centro de estudio, tales como la Universidad de Los Andes (con su Cátedra de producción animal en la Facultad de Ciencias Forestales); Progal (Programa de Ganadería de Altura dirigido a investigar todo lo relativo a la producción lechera de la zona y generar bienes y servicios a la comunidad ganadera de la región). También están las unidades de producción El Joque y Santa Rosa de la ULA que funcionan como generadoras de conocimiento y experiencias mejoradoras del sector productivo lechero, que están a la orden de los estudiantes y productores que las requieran. El desarrollo de nuevas técnicas y manejos

de rebaños lecheros son parte de los conocimientos que pueden ser adquiridos por los productores de leche de la parroquia Chiguará, para elevar sus ventajas competitivas en el sector.

UNPROLECHI, como asociación gremial de productores es una fortaleza que se tiene en la zona objeto de estudio. Permite representarlos ante entes públicos y privados para obtener mayor poder de negociación ante los proveedores de bienes y servicios, así como también ante los compradores del producto o materia prima generado en la zona. De igual forma existen otros organismos de apoyo para el sector, como lo son la AGZAM (Asociación de Ganaderos de la Zona Alta de Mérida) y la ASODEGAA (Asociación de Ganaderos Alberto Adriani) que representan a todos sus agremiados al nivel regional con diferentes beneficios económicos al suministrar a sus socios productos a menores precios, así como servicios que sirven de soporte a los procesos de producción.

Otras industrias relacionadas del sector de gran importancia y que tienen influencia entre los productores de leche de Chiguará, son todas aquellas de alimentos concentrados, tales como, Super-S, Alconca, Agrobueyca, Protinal, Purina, así como otras pequeñas marcas que existen en el mercado con muy poca penetración. Se aúnan también las industrias proveedoras de semen y equipos de inseminación artificial: Viateca, Bull semen JR, Select Sires. Así como empresas de suministro de materiales, equipos y maquinarias especializadas del sector productivo lechero.

Condiciones de la demanda

La demanda nacional de leche es alta, estructuralmente en las estadísticas históricas y la tradición del consumo nacional, pero la oferta no satisface a plenitud a la demanda en la actualidad. No sólo no satisface, sino que la oferta es casi inexistente. Prueba de esto último son los anaqueles de los mercados desabastecidos por completo, al igual que el hecho de que en

la parroquia Chiguará las industrias artesanales de fabricación de queso están ávidas del producto y compiten en el mercado del sector lácteo, ofreciendo precios mayores a los ofrecidos por las industrias altamente tecnificadas .

Gobierno y hechos fortuitos

De igual forma existen instituciones públicas que, con la misión de dar soporte técnico y financiero a los productores de la parroquia Chiguará, se encuentran en la región. Es el caso del INSAI (Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral), organismo este dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras entre cuyas competencias debe apoyar técnicamente a los productores del campo. También destaca El FOMDES (Fondo Merideño para el Desarrollo Económico Sustentable), entidad que financia proyectos productivos en toda las áreas agropecuarias. Además, el Gobierno juega un papel importante en el desarrollo de todos los servicios, vialidad, energía eléctrica, al igual que en la política de control de los precios (precios máximos de venta de la leche) en todos los niveles de la cadena, desde la producción hasta la distribución y venta al consumidor.

Información suministrada por expertos

Se considera importante a los fines de este estudio exponer las afirmaciones realizadas por los informantes clave, expertos en el área de la producción lechera, en las cuales señalan ventajas comparativas y competitivas de los productores de leche. Estos también señalan diferentes factores estratégicos que intervienen en la competitividad del sector lácteo. Pero, además, hacen referencia a la situación del mercado de la leche fresca en la actualidad y hacia dónde debe apuntar el productor de leche para mantenerse en el mercado; y, en el mejor de los casos, cómo incrementar su rentabilidad ante los constantes aumentos de precios de los insumos necesarios para mantener la operatividad del negocio.

Informante clave N° 1

El informante clave N° 1 expone en su entrevista que existen ventajas comparativas y competitivas en el sector lácteo y para los productores de leche fresca. Dicho informante expresa lo siguiente: *“el productor tiene la ventaja comparativa al tener un ganado adaptado al trópico, con alto valor genético, al tener la experiencia y el conocimiento del paquete tecnológico para hacer de esto un negocio rentable”*. De igual forma refiere que *“hay que darle un valor agregado al producto de la leche con algunos derivados que tengan mayor atractivo en el sector lácteo, que permitan comercializarlo a través de un clusters empresarial de los productores a nuevos segmentos de mercado, nacionales e internacionales”*. Así mismo menciona que: *“ hay una ventaja estratégica en las estructuras de asociaciones y receptorias que permita la comercialización de insumos con economías de escala y negociar el precio de la leche en bloque dándole al productor un poder de negociación mayor”* (ver Anexo I-1, p. 170).

Informante clave N° 2

De igual manera, el Informante clave N° 2 hace referencia a lo siguiente: *“nosotros aquí en Mérida tenemos la reserva genética en ganadería lechera más importante del país y tenemos que aprovechar esta ventaja competitiva para llegar a exportar nuestros animales a zonas con climas más calientes y secos”* (ver Anexo I-2, p. 176). Además, este informante manifiesta que *“la manera de sobrevivir a una crisis es innovando y tenemos que manejar nuestras fincas como una empresa”* (ver Anexo I-2, p. 172).

Informante clave N° 3

El informante clave N° 3 menciona que: *“el productor de la zona tiene una ventaja competitiva con relación a los productores del resto del país, ya*

que tenemos animales con una alta genética que nos permite tener animales de alta producción, igualmente podemos producir animales de cruces de razas con una alta resistencia y alta producción para la zona Sur del Lago” (ver Anexo I-3 p. 173).

Informante clave N° 4

El informante clave N° 4 dice que: *“los productores de leche de la parroquia tienen la debilidad de no tener formación técnica y en su mayoría son fincas familiares que no llevan registros de ningún tipo, ni mejoramiento genético por lo que se encuentran estancados desde hace muchos años”*. Así mismo, hace mención que: *“los costos de producción de la leche son muy elevados y la inflación afecta demasiado, aunque poco a poco se ha ido mejorando; muchas fincas han cambiado al ordeño mecánico y están valorando lo que es el mejoramiento técnico de las mismas, gracias al programa de asesoramiento y de apoyo que reactivó UNPROLECHI para sus asociados” (ver Anexo I-4, p. 174).*

CAPITULO V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

De acuerdo con el análisis teórico efectuado en el Capítulo II, aunado al trabajo de campo realizado con los productores de leche y expertos del área encuestados y en concordancia con los resultados presentados en el Capítulo IV (los cuales fueron obtenidos mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos validado por tres expertos del área), se exponen las siguientes conclusiones correspondientes al análisis de los factores estratégicos generadores de la competitividad en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, en el municipio Sucre del estado Mérida (Venezuela).

Se logró identificar la estructura organizativa mediante la cual se encuentran integradas las unidades productoras de leche investigadas, lo que evidenció -desde el punto de vista geográfico y demográfico-, una tendencia marcada a constituirse y permanecer -en promedio-, como pequeños y medianos productores. Estos lo hacen en áreas reducidas de hasta 50 hectáreas, al tiempo que destinan casi en su totalidad el uso de las tierras para la producción láctea. De igual forma se evidenció que la fuerza laboral es reducida en cada organización, la cual es equivalente porcentualmente al número de empleados utilizados en las unidades de producción, tal y como se observó en los resultados estadísticos plasmados en el Capítulo IV.

Se infiere de esta manera que la mano de obra en la zona es escasa, situación que limita el desarrollo de una ganadería intensiva en la producción de leche. Esto ocurre a pesar de que la fuerza laboral es proveniente de la misma localidad y son por lo general agronegocios familiares, que tienen la particularidad de ser unidades de producción que han pasado de padres a hijos, con la tradición arraigada en la producción de leche. En la mayoría de los casos se trata de una mano de obra poco capacitada, desde el punto de vista técnico y profesional, pero con muchas habilidades propias del productor del campo en el manejo de ganado lechero.

Las pequeñas y medianas unidades productoras de leche presentaron diferentes aspectos técnicos que describen los problemas asociados con la competitividad de las unidades de producción. Tal es el caso de la poca utilización de tanques de almacenamiento y refrigeración de la leche, motivado al altísimo costo que representaría su compra y mantenimiento. En otro orden de ideas, la ubicación geográfica de la zona representa una ventaja competitiva para los productores de leche, por su distancia hasta los centros poblados importantes, si bien en pocos casos requiere de medios de transporte eficientes y especializados hasta las unidades de producción. Además, la situación actual en la que se encuentran las vías de comunicación (tal y como se concluyó al observar los resultados de las encuestas), está entre regular y buenas.

En el análisis de los datos registrados por las encuestas, en cuanto al transporte de la leche en la zona, se concluye que son pocos los productores que reciben el servicio de transporte de la leche desde sus unidades de producción hasta los centros de procesamiento. Es el caso de las queseras artesanales o las industrias tecnificadas (plantas procesadoras y pasteurizadora de la leche), lo que genera otro problema para su competitividad, al incrementar los costos de producción el transporte del producto lácteo.

Así mismo, del análisis estadístico de la muestra se desprende que más de la mitad de los productores de leche, en promedio, piensan que el uso de equipos y maquinarias aporta una ventaja competitiva. Esto se fundamenta en que facilita el mejoramiento de la calidad del producto al ser refrigerado, siendo este resultado porcentualmente similar al reportado en el uso de los equipos de ordeño mecánico y a la disponibilidad de plantas eléctricas en las unidades de producción. Todo ello traería como consecuencia la obtención de un producto mejorado, de mayor calidad, que representan un componente adicional aportado en el precio de venta del producto por los correspondientes incentivos estipulados en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.174, de fecha 24 de mayo de 2013 (en la que se fija en 3,60 Bs. por litro, con los respectivos incentivos: por mantenimiento de la cadena de frío con 0,3 Bs. por litro, por porcentaje de grasa con 0,15 Bs. por litro y por calidad bacteriológica con 0,15 Bs. por litro, por ordeño mecanizado 0,15 Bs. por litro así como también 0,15 Bs. por litro por la efectiva ejecución del plan sanitario).

De igual manera se deduce, tanto del análisis cuantitativo (estadísticas) como del análisis cualitativo (entrevistas a expertos) que las unidades de producción de leche no llevan -en promedio-, registros contable, desconociendo los costos en los que se incurren en las diferentes partidas, generando con esta práctica desventajas competitivas. Así mismo pero en menor porcentaje, hay deficiencias en el registro de control sanitario, lo que se traduce en que esos productores no tienen conocimiento preciso del plan de vacunación, desparasitación, control de enfermedades presentes y prevenibles, que repercuten directamente en la producción y reproducción del ganado lechero. Por último y en mayor porcentaje, se reportan los controles productivos que sí son llevados por los productores encuestados, permitiéndoles saber al menos cuánto producen y como optimizar la producción en cada uno de los animales existentes.

Por otra parte se desprende, del análisis de resultados, que en promedio los productores no reciben asistencia técnica ni financiamiento significativo de ningún organismo o entidad financiera, ni pública, ni privada. Este rasgo reduce así la capacidad de inversión del sector lácteo bajo estudio y obliga al mismo tiempo a vivir en un permanente estancamiento; en el peor de los casos tal y como se evidencia, al cierre total de las unidades de producción. Esto se convierte en una desventaja para la zona en investigación, en las dimensiones económicas y sociales. En este mismo orden de ideas, adicionalmente a lo anterior, debe subrayarse que el bajo nivel de capacitación encontrado no permite el desarrollo y crecimiento de dicho sector (según se revela en la información referida por la Unión de Productores de Leche de Chiguará, UNPROLECHI, a través de las entrevistas realizadas a expertos).

Recomendaciones

Como resultado del análisis cualitativo y cuantitativo realizado a partir las muestras estadísticamente significativas y provistas por la evidencia empírica de la zona bajo investigación científica, se procede a realizar las subsiguientes recomendaciones que puedan orientar al sector lácteo, principalmente al segmento de productores, a establecer las diferentes estrategias que permitan elevar la competitividad de las mismas mediante la implementación de las herramientas gerenciales y de competitividad, que a continuación se presentan:

Se recomienda la puesta en práctica, por parte de todos los productores de registros contables, sanitarios, de producción y reproducción, de manera que puedan encontrarse disponibles; ello con la finalidad de obtener la información necesaria a los fines de mejorar la asignación de responsabilidades, optimizando así recursos al gestionar la dirección de todos los procesos administrativos, financieros y operacionales. De igual

forma se debe propiciar la organización e impulso de asociaciones de productores. Así pues, se debe impulsar la conformación de *cluster* para el fortalecimiento de UNPROLECHI y de todos los actores de la zona objeto de investigación, permitiendo la realización de compras mancomunadas a escala de los insumos productivos requeridos por las unidades de producción. Por otra parte, deberían establecerse metas gremiales (por parte de UNPROLECHI) que permitan impulsar servicios financieros (préstamos), que entre otros aspectos, sean capaces de apalancar de manera significativa el crecimiento de las unidades de producción.

De igual forma se recomienda incorporar todo tipo de tecnologías del sector agropecuario, que permitan el desarrollo y crecimiento de las unidades de producción. Entre estas últimas se pueden mencionar: la utilización de equipos de ordeño, tanques de almacenamiento y refrigeración; realización de análisis de suelos en las diferentes unidades de producción lechera, para mejorar la calidad y cantidad de los pastos en cada finca. Los resultados de laboratorio obtenidos mediante el análisis de la muestra 1 a través de la empresa antes llamada Agroisleña en el Laboratorio de suelos, aguas, abonos y foliares EDAFOFINCA C.A. (ver Anexo J-1); (Anexo J-2) y los resultados obtenidos de las muestras 2, 3 y 4 a través del Laboratorio de Análisis de Suelos de la Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales de la Universidad de Los Andes, que revelaron cambios significativos según la ubicación geográfica (ver Anexo J-3). Estos hallazgos permiten inferir que cada unidad de producción tiene características diferentes a ser desarrolladas, como por ejemplo, para la producción de ensilajes, incrementando así la producción de forrajes de alta calidad en la propia finca en aras de optimizar y generar su propia ventaja competitiva ante sus rivales.

Así mismo, se puede incorporar tecnología que ya está al alcance de los productores de Chiguará, tal es el caso del uso de la inseminación artificial, logrando un mejoramiento genético de las razas presentes. Esta

práctica permite acelerar un crecimiento de la producción con animales genéticamente con características de razas lecheras, adaptadas al clima presente en la localidad. Tomar en cuenta este factor representaría una ventaja competitiva en el sector y un valor agregado al negocio, dado el elevado precio relativo que tendrían animales con dicha conformación fenotípica. Esto a su vez representaría una innovación al proporcionar una ventaja competitiva en el sector, ya que por su ubicación geográfica intermedia en altitud, desarrollaría cruces de razas de alta producción lechera de climas fríos; con razas resistentes a climas calientes y secos, logrando así mestizajes adaptados, resistentes y productivos para ser vendidos a otras regiones del país.

www.bdigital.ula.ve

Referencias bibliograficas

- Agencia para el Desarrollo Internacional. (1971). *Factores de éxito y fracaso en la pequeña empresa*. México / Buenos Aires: Codex S.A.
- Andrade, R., Manrique, F. y Peters, K. (2008). *Características productivas y de gestión de fincas lecheras en Boyacá*. *Revista Córdoba MVZ* 13 (2), 1333-1342.
- Boscán, M. y Sandra, M. (2003). Competitividad del sector industrial de la leche en el estado Zulia-Venezuela. *Revista Luz*. Disponible: <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/877/0> [Consulta: 2009, septiembre 12].
- Brickley, J., Smith, C., Zimmerman, J. y Willet, J.(2004). *Diseño de organizaciones para crear valor: de la estrategia a la estructura*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cámara Venezolana de la Industria Láctea CAVILAC. (2008). *Informe La Industria Lechera en Venezuela 2008* [Documento en línea]. Disponible: http://www.cavilac.org/Informacion/Documentos/Octubre_2009/InformeLaIndustriaLecheraenVenezuela2008.pdf [Consulta: 2009, noviembre 24].
- Castillo, M. y Suniaga, J. (2008). Evolución de la producción de leche en el programa de ganadería de altura de la Universidad de Los Andes y en Venezuela periodo 2000-2007. *Agricultura Andina*, 15, 66-77.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Norma.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas*. México: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Colls Ojeda, J. (2007). *Factores de éxito y fracaso de las nuevas pequeñas y medianas industrias en el municipio Libertador del Estado Mérida*. Tesis de maestría, Universidad de Los Andes, Mérida.
- Corporación de Los Andes. CORPOANDES (2002 a). *Esquema de Contenido Dossier de las Entidades Federales, estado Mérida. Año 2002* [Documento en línea]. Disponible en: http://www.corpoandes.gov.ve/files/imagenes/file/descargas/gerencia_informacion/Dossier%202002%20pdf/Merida-2002.pdf [Consulta: 2013, septiembre 17].

- Corporación de Los Andes. CORPOANDES (2002 b). *Municipio Sucre* [Documento en línea]. Disponible en: http://www.corpoandes.gov.ve/files/imagenes/file/descargas/gerencia_informacion/MERIDA_2002/Municipal%202002%20PDF/Sucre.pdf [Consulta: 2013, septiembre 17].
- Food and Agriculture Organization of The United Nations, FAO (2006). *Perspectivas alimentarias. Análisis de los mercados mundiales* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.fao.org/docrep/009/j7927s/j7927s11.htm> [Consulta: 2009, noviembre 24].
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson educación.
- García, L. y Aguilar, A. (2004). *Explotación lechera y productividad: Tendencias Mundiales* [Documento en línea]. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/141/14101412.pdf>. [Consulta: 2012, agosto 13].
- Granel de Aldaz, E., Garaway, D. y Malpica, C. (1997). *Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela*. Caracas: IESA.
- Grosso, F. (2005). *Claves para el desarrollo de la empresa*. Buenos Aires: Dunken.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, V., Paredes, L., Capriles, M. (2002). *Estudio estructural de pequeños sistemas de producción de leche y carne con vacunos en el municipio obispo del Estado Barinas* [Documento en línea], Disponible en: http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/28206/1/articulo_68.pdf [Consulta: 2010, octubre, 29].
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos*. México: Cengage Learning Editores.
- Holmann, F., Rivas, L., Carrulla, J., Rivera, B., Giraldo, L., Guzmán, S., Martínez, M., Medina, A. y Farrow, A. (2003). *Evolución de los sistemas de producción de leche en el trópico latinoamericano y su interrelación con los mercados: un análisis del caso colombiano* [Documento en Línea]. Disponible en: http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/tropoleche/ArtCMol_Esp_May_200.pdf. [Consulta: 2011, marzo 22].

- Instituto Nacional de Estadística. INE. (2013). *XIV Censo Nacional de Población y Vivienda. Resultados por Entidad Federal y Municipio del Estado Mérida* [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.ine.gov.ve/documentos/Demografia/CensodePoblacionyVivienda/pdf/merida.pdf> [Consulta: 2013, septiembre 17].
- Kay, J. (1994). *Fundamentos del éxito empresarial*. Barcelona-España: Ariel Sociedad Económica.
- Kish & Leslie (1965). *Survey sampling*. New York: John Wiley & Son. p.121.
- López, M., Tovar, G., Palacio, M. (2007). Productividad, competitividad e innovación en el sector lácteos del área metropolitana centro occidente y el papel de los actores en su mejoramiento. *Scientia et technica*, 34, 361-366.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D' Andrea, G. y Hvete, L. (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing y operaciones de recursos humanos*. México: Pearson.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson.
- Mapa Político del estado Mérida (s/f). *Mapa de Mérida* [Gráfica en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos70/estado-merida-venezuela/image003.gif> [Consulta: 2013, septiembre 17].
- Michaelson, G. y Michaelson, S. (2004). *Estrategias de Marketing*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Nava, M. Urdaneta, F. y Casanova, A. (2008). Gerencia y productividad en sistemas ganaderos de doble propósito. *Revistas Luz*. Disponible: <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/10011> [Consulta: 2009, octubre 24].
- Padilla, P. (2006). *Nuevas opciones para la producción de leche en Venezuela. Estudio de caos en el suroeste Andino*. [Documento en línea]. Disponible en: http://avpa.ula.ve/eventos/i_simposio_tecnologias/pdf/articulo13.pdf. [Consulta: 2010, diciembre 10].
- Paredes, L. y Troconis, J. (2006). *Propuestas para el desarrollo de un programa nacional de ganadería de leche sustentable* [Documento en línea]. Disponible: http://www.avpa.ula.ve/docuPDFs/jornada_leche_III/propuesta_sustentable.pdf. [Consulta: 2009, noviembre 22].

- Prahalad, C. K., Hamel, G., Doz, Y. y Bettis, A. (2006). *Estrategia corporativa: Líderes del Management. Dirección*. Barcelona: Deusto.
- Pérez, A. (2006). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. Caracas: Fondo Editorial UPEL.
- Porter, M. (2005a). *Estrategia competitiva*. México. Compañía Editorial continental.
- Porter, M. (2005b). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. Compañía Editorial continental.
- Rodríguez, C. (2009). *Propuesta de un modelo de tecnificación ganadero bovino como mecanismo de desarrollo rural en el municipio de Buenavista, Sucre, Colombia*. [Tesis en línea]. Trabajo de grado de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Disponible: <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis73.pdf> [Consulta: 2009, noviembre 12].
- Ramírez, L. (2006). Produciendo leche en zonas altas. *Mundo Pecuario*, 2(1), pp. 20 – 22.
- Silva, D., Peña, M. y Urdaneta, F. (2010). Registros de control e indicadores de resultados en ganadería bovina de doble propósito. *Revista Científica, FCV-LUZ*, 10 (1), pp. 89-100.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas: Fondo Editorial UPEL.

ANEXO A

VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

www.bdigital.ula.ve

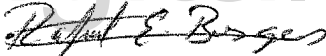
Anexo A-1. Certificación

CERTIFICACIÓN

Mediante la presente certifico que he revisado los cuestionarios incluidos en el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **Factores estratégicos de competitividad en las unidades productoras de leche de la Parroquia Chiguará, Estado Mérida, Venezuela** bajo la autoría de **Rubén Ramírez**, aspirante a obtener la Maestría en Administración, Mención Gerencia, en la Línea de Investigación Dinámica Organizacional e Innovación en el Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial (CIDE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela, trabajo que está siendo tutorado por el profesor Daniel Ramírez.

Certifico además que los cuestionarios se adaptan a los objetivos y la operacionalización de las variables presentadas en el proyecto.

Certificación que se emite en la ciudad de Mérida a los doce días del mes de agosto de 2013.


Rafael Eduardo Borges Peña
C.I. V-6.809.901

**Licenciado en Ciencias Estadísticas y
Magister Scientarum en Estadística Aplicada,**

**Profesor Asociado adscrito a la
Escuela de Estadística de la
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la
Universidad de Los Andes,
Mérida, Venezuela**

**e-mails: borgesr@ula.ve y borgesr@gmail.com
Teléfonos: 0412-7900416, 0414-7440416 y 0426-5722410**

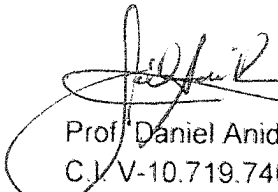
Anexo A-2. Constancia de Validación 1
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN


Yo, **JOSÉ DANIEL ANIDO RIVAS** titular de la Cédula de Identidad N° V-10.719.740, de profesión **ECONOMISTA Y LIC. EN CONTADURÍA PÚBLICA**, ejerciendo actualmente como profesor **ASOCIADO**, en la Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, CENTRO DE INVESTIGACIONES AGROALIMENTARIAS "EDGAR ABREU OLIVO" (CIAAL-EAO);

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación, del **Proyecto de Trabajo de Grado** intitulado: *Factores estratégico de competitividad en las unidades productoras de leche de la Parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela*, cuyo autor es el Lic. Rubén Ramírez estudiante de la Maestría en Administración Mención Gerencia, en la Línea de Investigación: Dinámica Organizacional e Innovación, del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial CIDE, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes (FACES-ULA) y cuyo Tutor es el Prof. Daniel Ramírez.

De igual manera, certifico que los cuestionarios se adaptan a los objetivos y al a respectiva operacionalización de variables presentada en el proyecto.

En Mérida, a los doce (14) días del mes de agosto del año dos mil trece (2013).


Prof. Daniel Anido
C.I. V-10.719.740

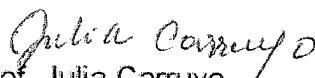


Anexo A-3. Constancia de Validación 2
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Prof. Julia Carruyo, titular de la Cédula de Identidad N° 7730422, de profesión Lic En Educación, ejerciendo actualmente como profesor del área de metodología, en la Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, en el Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación, del Proyecto de Trabajo de Grado intitulado: *Factores estratégico de competitividad en las unidades productoras de leche de la Parroquia Chiguará, estado Mérida, Venezuela*, cuyo autor es el Lic. Rubén Ramírez estudiante de la Maestría en Administración Mención Gerencia, en la Línea de Investigación: Dinámica Organizacional e Innovación, del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial CIDE, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes (FACES-UJA) y cuyo Tutor es el Prof. Daniel Ramírez.

De igual manera, certifico que los cuestionarios se adaptan a los objetivos y al a respectiva operacionalización de variables presentada en el proyecto.

En Mérida, a los veinte (20) días del mes de agosto del año dos mil trece (2013).


Prof. Julia Carruyo
C.I. 77 30422

ANEXO B

CÁLCULO DE LA MUESTRA

www.bdigital.ula.ve

Anexo B-1. Cálculo de la muestra

Population Survey or
Descriptive Study Using
Random (Not Cluster)
Sampling

Population Size : 48

Expected Frequency :
50.00 %

Worst Acceptable : 40.00
%

Confidence Level Sample
Size

80 % 22

90 % 28

95 % 32

99 % 37

99.9 % 41

99.99 % 43

Formula : Sample Size =
 $n / (1 - (n / \text{population}))$

$n = Z * Z (P (1 - P)) / (D * D)$

Reference : Kish &
Leslie, Survey Sampling,
John Wiley & Sons,
NY, 1965

www.bdigital.ula.ve

www.bdigitalula.ve

ANEXO C

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Anexo C-1. Instrumento de medición

Cuestionario N°. 1

Cuestionario destinado a productores

Cuestionario dirigido a los productores de leche de la Parroquia Chiguará, Municipio Sucre, del estado Mérida (Instrumento de recolección de datos para ser aplicado sobre una muestra tomada a la población de productores de leche)

Datos de identificación:

Nombre de la finca: _____
Sector: _____ Encuestado: _____
_____. Cédula de identidad: _____
Grado de instrucción: _____
Actividad que desempeña: _____ Fecha: _____

1.- Descripción de la organización de las unidades productoras de leche de la Parroquia Chiguará (Objetivo N° 1)

1.1.- Aspectos geográficos y demográficos:

¿Qué porcentaje de la extensión total de su finca destina usted a la producción lechera?

Respuesta (R.)

- a) 0% a 25% _____. b) 26% a 50% _____.
c) 51% a 75% _____. d) 76% a 100% _____.

1.2.- Aspectos administrativos:

a) ¿Cuántos empleados trabajan en la unidad de producción de leche?

- 1) 1 a 4 _____. 2) 5 a 8 _____.
3) 9 a 12 _____. 4) 13 o más _____.

b) Capacidad instalada real de producción:

b.1). ¿Posee equipo de almacenamiento de leche (tanques)?

- a) Sí _____. b) No _____.

b.2) De ser afirmativa la respuesta, ¿De qué capacidad de litros la posee? R.

- a) 1 l. a 50 l. _____. b) 50 l. a 200 l. _____.
c) 201 l. a 1000 l. _____. d) 1.001 lt a 5.000 l. _____.
e) 5.000 l. o más _____.

b.3) ¿Posee equipo de ordeño mecanizado?

a) Sí.____. b) No.____.

b.4) ¿Qué cantidad de hectáreas están destinadas a la producción de leche? R.

a) 1 a 10 ha.____. b) 11 a 50 ha.____.
c) 51 a 100 ha.____. d) 101 o más ha.____.

c) Composición agregada del capital fijo. (Valor de inversión en medios productivos no consumibles en el corto plazo, tales como infraestructura productiva, maquinarias y equipos, instalaciones, cercado o alambrado y similares)

c.1) ¿Cuánto cree usted que es su inversión en maquinaria, infraestructura e inversión total en otros medios productivos en Bolívares a precios actuales (tomando en cuenta su uso).

a) 0 a 499 mil Bs.____. b) 500 mil a 999 mil.____.
c) 1 millón (MM) a 4,9 MM.____ d) 5 MM o más.____.

1.3.- Aspectos técnicos:

a.1) ¿Posee equipo de refrigeración para la leche?

a) Sí____. b) No____.

a.2) ¿Hace uso de dicho equipo?

1) Sí____. 2) No____.

a.3) En caso de no usarlo, ¿Por qué no lo usa?.

a) Está dañado y aún no me he dedicado a repararlo ____.
b) No consigo repuestos____.
c) No tengo dinero para repararlo ____.
d) No consigo financiamiento para repararlo____.

b.1) ¿Posee sistema de planta eléctrica para la unidad de producción lechera?

a) Sí____. b) No____.

b.2) ¿Realiza ordeños en horas nocturnas?

a) Sí. ____ . b) No. ____ .

b.3) ¿Posee sistema de iluminación eléctrica en la zona de ordeño?

a) Sí. ____ . b) No. ____ .

b.4) De no poseer equipo de ordeño mecanizado. ¿Realiza las labores de ordeño en un lugar resguardado del clima (lluvia, sol, viento)?

a) Sí. ____ . b) No. ____ .

2. Identificación de los problemas asociados a la competitividad en las unidades productoras de leche (Objetivo N° 2)

2.1.- Financiamiento:

a) Su actividad lechera se financia a través de:

a.1) Fuente gubernamental ____ .

a.2) Banca privada ____ .

a.3) Autofinanciado ____ .

a.4) Mixto. ____ .

a.4.1) Gobierno me financia parte de la inversión total, con un porcentaje desde entre el:

a) 1% al 20% ____ . **b) 21% a 40%** ____ **c) 41% al 60%** ____ .
d) 61% al 80% ____ . **e) más del 80%** ____ .

a.4.2) La Banca privada me financia parte de la inversión total en un porcentaje entre el:

a) 1% al 20% ____ . **b) 21% a 40%** ____ **c) 41% al 60%** ____ .
d) 61% al 80% ____ . **e) más del 80%** ____ .

a.4.3) Autofinanciado con un porcentaje desde el:

a) 1% al 20% ____ . **b) 21% a 40%** ____ **c) 41% al 60%** ____ .
d) 61% al 80% ____ . **e) más del 80%** ____ .

b) Tipo y tasa de financiamiento:

b.1) En caso de financiamiento de fuente privada: ¿Qué tasa de interés está pagando? R.

a) 4% al 8% ____ . **b) 9% al 15%** ____ .
c) 16% al 23% ____ **d) 24% al 29%** ____ .

b.2) De no poseer financiamiento: ¿Por qué no lo utiliza? R.

a) No cumplo requisitos de aceptación ____ .

- b) No deseo endeudarme ____.
- c) No consigo propuestas de instituciones gubernamentales ____.
- d) No consigo propuestas de la banca privada ____.

2.2.- Infraestructura productiva:

a) Vialidad.

a.1) Tipo de vialidad:

- a) Camino de recuas (de animales, senderos) ____.
- b) Camino de tierra ____.
- c) Carretera de granzón o piedra ____.
- d) Carretera de cemento ____.
- e) Carretera de asfalto ____.

a.2) ¿En que condiciones se encuentra?

- a) Excelente ____.
- b) Buena ____.
- c) Regular ____.
- d) Mala ____.
- d) Muy mala ____.

a.3) ¿Conoce de algún proyecto para mejorar la vialidad en la zona de acceso hacia la finca? R.

- a) Sí ____.
- b) No ____.
- c) No sabe ____.

b) Red eléctrica.

b.1) ¿Dispone de algún punto de acceso a la red eléctrica?

- a) Sí ____.
- b) No ____.

b.2) ¿En que condiciones se encuentra? R.

- a) Excelente ____.
- b) Buena ____.
- c) Regular ____.
- d) Mala ____.
- d) Muy mala ____.

b.3) ¿Conoce de algún proyecto para mejorar el servicio eléctrico en la zona donde está ubicada la finca? R.

- a) Sí ____.
- b) No ____.
- c) No sabe ____.

c) Servicios de comunicaciones:

c.1) ¿Posee en la zona de producción algún servicio de teléfono, radio de transmisión o internet?

1) Sí _____. **2)** No _____.

c.2) Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál de las siguientes posee?

- a)** Teléfono residencial fijo _____.
- b)** Teléfono celular _____.
- c)** Conexión de internet fija _____.
- d)** Conexión de internet inalámbrica _____.
- e)** Radio transmisor _____.

c.3) ¿Cómo califica los servicios de comunicación?

- a)** Excelente _____.
- b)** Bueno _____.
- c)** Regular _____.
- d)** Malo _____.
- d)** Muy malo _____.

d) Servicios de recolección de leche a puerta de corral.

d.1) ¿Posee algún servicio de recolección de leche producida en la finca? R.

a) Sí _____. **b)** No _____.

d.2) En caso de no poseer servicio de recolección de leche: ¿Cómo transporta el producto a los receptores del mismo? Explique.

- a)** A través de medios propios _____.
- b)** Se procesa la leche en la finca _____.

d.3) ¿Cuál es el destino final de la leche producida en su finca?

- a)** Se vende toda la leche fresca _____.
- b)** Se procesa toda la leche en la finca _____.
- c)** Se produce sólo para auto consumo _____.
- d)** Conserva una parte para procesar _____.

d.4) Si seleccionó la opción d) ¿Qué porcentaje del total de leche producida en su finca es destinada a la elaboración de subproductos? (mantequilla, crema de leche, queso u otros).

- a)** 1% al 25% _____.
- b)** 26 al 50% _____.
- c)** 51% a 75% _____.
- d)** más del 76% _____.

e) Otros servicios:

- e.1) ¿Posee la finca acceso al agua potable?
 a) Sí _____. b) No _____.
- e.2) ¿Cuál es el origen de la fuente de suministro de agua?
 a) Acueducto público_____.
 b) Fuente natural_____.
 c) Ambas_____.
- e.3) ¿Posee servicio de colector de aguas negras?
 a) Sí _____. b) No _____.
- e.4) ¿Posee pozo séptico (letrinas)?
 a) Sí _____. b) No _____.
- e.5) ¿Dispone del servicio de transporte público hasta su finca?
 a) Sí _____. b) No _____.

2.3.- Apoyo gubernamental:

a) ¿En cuáles de los siguientes aspectos de apoyo gubernamental recibe asistencia?

1. Charlas _____.
2. Fondos económicos _____.
3. Asistencia técnica directa _____.
4. Educación ambiental _____.
5. Educación sanitaria animal _____.
6. Educación sanitaria humana _____.
7. Ninguna _____.
8. No sabe _____.

2.4.- Tecnología:

a) Equipo de ordeño:

a.1) De poseer equipo de ordeño mecanizado, ¿Cuántos años de uso tiene? R.

- a) 0 a 5____. b) 5 a 10____. c) 10 a 15____. d) mas de 15_____.

a.2) ¿Cuál cree Ud. que es el precio actual de venta en Bs. de su equipo de ordeño en las actuales condiciones en que se encuentra?

- a) 0 a 49.999 Bs.____. b) 50.000 a 999.999.____.
- c) 100.000 a 199.999.____ d) 200.000 o más._____.

a.3) Su equipo actual de ordeño, ¿es compatible con las nuevas tecnologías? ¿Admite piezas o partes de tecnología nueva?.

a) Sí _____. **b)** No _____.

b) Equipo de refrigeración de leche:

b.1) De poseer equipo de refrigeración de leche, ¿Cuántos años de uso tiene? R.

a) 0 a 5___. **b)** 5 a 10___. **c)** 10 a 15___. **d)** mas de 15_____.

b.2) ¿Cuál cree Ud. que es el precio actual de venta en Bs. de su equipo de refrigeración de leche en las actuales condiciones en que se encuentra?

a) 1 a 49 mil Bs. _____. **b)** 50 mil a 99 mil _____.
c) 100 mil a 499 mil _____. **c)** más de 500 mil Bs._____.

b.3) Su equipo actual de refrigeración de leche, ¿es compatible con las nuevas tecnologías? ¿Admite piezas o partes de tecnología nueva?

a) Sí _____. **b)** No _____.

c) Equipo de generación eléctrica:

c.1) De poseer equipo de generación eléctrica ¿Cuántos años de uso tiene? R.

a) 0 a 5___. **b)** 5 a 10___. **c)** 10 a 15___. **d)** mas de 15_____.

c.2) ¿Cuál cree Ud. que es el precio actual de venta en Bs. de su equipo de generación eléctrica en las actuales condiciones en que se encuentra?

a) 1 a 49 mil _____. **b)** 50 mil a 99 mil _____.
c) 100 mil a 499 _____. **c)** más de 500 mil _____.

c.3) Su equipo actual, ¿es compatible con las nuevas tecnologías? ¿Admite piezas o partes de tecnología nueva?

a) Sí _____. **b)** No _____.

c.4) Si su equipo de generación eléctrica se encuentra en condiciones de marcado deterioro o es muy anticuado, ¿Cuánto costaría sustituirlo por uno nuevo?

- a) 1 a 50 mil ____ . b) 51 mil a 100 mil ____ .
c) 101 mil a 500 ____ . c) más de 500 mil ____ .

d) Datos adicionales relacionados con mantenimiento (en caso de poseer equipos tecnológicos):

d.1) ¿Realiza mantenimiento preventivo?

- a) Sí ____ . b) No ____ .

d.2) ¿Con qué frecuencia realiza mantenimiento a sus equipos?

- a) mensual ____ . b) trimestral ____ . c) semestral ____ . d) anual ____ .

d.3) ¿Cuáles fueron los costos anuales de mantenimiento de sus equipos en los últimos dos años?.

- a) 1 a 50 mil ____ . b) 51 mil a 100 mil ____ .
c) 101 mil a 500 ____ . c) más de 500 mil ____ .

2.5.- Estructura jurídica y control y registros de aspectos productivos.

a) Desde el punto de vista jurídico, su finca se encuentre registrada como:

1. No posee registro jurídico ____ .
2. Firma personal ____ .
3. Cooperativa ____ .
4. Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) ____ .
5. Compañía o sociedad anónima. (C.A. o S.A.) ____ .

b) Control de registros:

b.1) ¿Lleva control de los registros contables?

- a) Sí ____ . b) No ____ .

b.2) ¿Lleva control de los registros sanitarios?

- a) Sí ____ . b) No ____ .

b.3) ¿Lleva control de los registros de producción lechera?

- a) Sí ____ . b) No ____ .

b.4) En caso de poseer equipos, ¿Lleva registros del mantenimiento de sus equipos tecnológicos?

- a) Sí ____ . b) No ____ .

c) Registro de aspectos directos de la producción lechera:

c.1) ¿Cuántos litros de leche diarios produce su finca?

- a) 1 l. a 50 l.____. b) 50 l. a 200 l.____.
c) 201 l. a 1.000 l.____. d) 1.001 l. a 5.000 l.____.
e) 5.000 l. o más ____.

c.2) ¿Cuál es el área total de su finca?

- a) 1 a 10 ha.____. b) 11 a 50 ha.____.
c) 51 a 100 ha.____. d) 101 o más ha.____.

c.3) ¿Cuántas vacas productoras de leche posee actualmente?

- a) 1 a 10 ____ . b) 11 a 50 ____ .
c) 51 a 100 ____ . d) 101 a 250 ____ .
e) 250 o más ____ .

c.4) ¿Cuántas cabezas de ganado vacuno (bovino) en total posee su finca? (no sólo las productivas)

- a) 1 a 10 ____ . b) 11 a 50 ____ .
c) 51 a 100 ____ . d) 101 a 250 ____ .
e) 250 o más ____ .

d) Registros de producción alternativa a la leche (producción de otros rubros agrícolas): ¿Qué cantidad de kg. de rubros agrícolas por hectárea produce actualmente de manera simultánea a la actividad lechera? ¿Cuál es ese rubro?

d.1)

- Rubro: _____.
- Cantidad de kg por hectárea de siembra producidos _____.

d.2)

- Rubro: _____.
- Cantidad de kg por hectárea de siembra producidos _____.

d.3)

- Rubro: _____.

- Cantidad de kg por hectárea de siembra producidos _____.

d.4)

- Rubro: _____.

- Cantidad de kg por hectárea de siembra producidos _____.

d.5)

- Rubro: _____.

- Cantidad de kg por hectárea de siembra producidos _____.

d.6)

- Rubro: _____.

- Cantidad de kg por hectárea de siembra producidos _____.

www.bdigital.ula.ve

Anexo C-2. Instrumento de medición

Cuestionario N° 2

Cuestionario destinado a expertos e instituciones

Datos de identificación:

Tipo de encuesta: Experto _____ Institución _____

***Instituciones.**

Nombre de la misma: _____

Dirección de la institución _____

Nombre del Encuestado: _____

Cédula de identidad _____ .Cargo que ocupa: _____

Fecha en la que se realiza la encuesta: _____

***Experto:**

Nombre del experto: _____

Cédula de identidad: _____ Lugar: _____

Área de conocimiento o experiencia: _____

Fecha: _____

1.- Descripción de la organización de las unidades productoras de leche de la Parroquia Chiguará (Objetivo N° 1)

1.1.- Aspectos geográficos y demográficos:

¿Cuántas unidades productoras de leche (N° de fincas) cree usted que existen actualmente en la parroquia Chiguará? Explique.

1.2.- Infraestructura.

a) Vialidad:

a.1) ¿En qué condiciones cree usted que se encuentra la vialidad de la zona de producción lechera perteneciente a la parroquia Chiguará? ¿Conoce de algún proyecto para mejorar la vialidad? Explique: _____

b) Red eléctrica.

b.1) ¿En qué condiciones cree usted que se encuentra actualmente la red eléctrica de la zona de producción lechera perteneciente a la parroquia Chiguará? ¿Conoce de algún proyecto para mejorar el servicio eléctrico? Explique: _____

c) Servicios de comunicaciones.

c.1) ¿Cómo cree usted que son los servicios de comunicaciones (telefonía fija, celular, acceso a internet u otros) en las áreas de producción lechera de la parroquia Chiguará? Explique: _____

c.2) ¿Cómo califica esos servicios de comunicación?

Muy buenos _____.

Buenos _____.

Regulares _____.

Malos _____.

Muy malos _____.

d) Servicios de recolección de leche a puerta de finca:

¿Posee conocimiento de algún servicio de recolección de leche por parte de alguna institución o empresa en la zona de producción lechera de la parroquia Chiguará? Explique: _____

e) Otros servicios:

¿En qué condiciones cree usted que se encuentran los servicios de agua potable y sus fuentes de suministro, condiciones sanitarias, transporte y otros servicios vinculados a las zonas productivas de la parroquia Chiguará? Explique: _____

1.2.- Aspectos administrativos y organizacionales de las unidades productivas:

- En su opinión, ¿Cuál es la situación actual en temas relacionados al empleo, capacidad instalada de producción, almacenamiento

de leche y tecnología aplicada, en las zonas de producción de la parroquia Chiguará? Explique:

1.3.- Aspectos técnicos:

- ¿Cuál es su opinión en relación con la capacidad técnica relacionada con medios autogestionados de generación eléctrica, refrigeración, iluminación e infraestructura productiva adecuada en las zonas de producción lechera en la parroquia Chiguará? Explique:

2. Identificación de los problemas asociados a la competitividad en las unidades productoras de leche (Objetivo N° 2)

2.1.- Financiamiento:

- ¿Cuál es su opinión con respecto a las fuentes de financiamiento productivo, tasas de interés y su situación actual en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará? Explique:_____

2.3.- Apoyo gubernamental:

a) ¿Cuáles son en su opinión las condiciones respecto al apoyo gubernamental que reciben en la actualidad las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará? Explique: _____

2.4.- Tecnología:

- ¿Cuál cree Ud. que es la situación actual con respecto a las tecnologías en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará, relacionadas a sus posibilidades de compatibilidad tecnológica, de implementación, sustitución o actualización tecnológica? _____

2.5.- Estructura jurídica, control y registros de aspectos productivos:

a) ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual respecto a la condición de forma jurídica en la que se encuentran las fincas productoras de leche de la parroquia Chiguará? Explique: _____

b) ¿Cuál cree Ud. que son las prácticas comunes relacionadas con los controles y registros: contables, sanitarios, productivos u otros, en las unidades productoras de leche de la parroquia Chiguará y cómo cree que afecte esto a la producción? Explique:

c) ¿Cuál cree usted que es el porcentaje promedio de producción de leche respecto al total de rubros que son producidos o generados en la parroquia Chiguará? Explique: _____

www.bdigital.ula.ve

www.bdigital.ula.ve

ANEXO D

RESULTADOS ESTADÍSTICOS ADICIONALES

Anexo D-1. Autofinanciamiento, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1% a 20%	1	5,88
De 21% a 40%	1	5,88
De 41% a 60%	3	17,65
De 61% a 80%	3	17,65
Más del 80%	2	11,76
No respondió	7	41,18

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-2. Tasa de interés-financiamiento banca privada, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 4% a 8%	1	20,00
De 9% a 15%	4	80,00
De 16% a 23%	0	0,00
De 24% a 29%	0	0,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-3. Medio de transporte de recolección de leche, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
A través de medios propios	11	52,38
Se procesa la leche en la finca	10	47,62

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-4. Colector de aguas negras, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	31,25
No	20	62,50
No respondió	2	6,25

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-5. Pozo séptico, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	28,13
No	18	56,25
No respondió	5	15,62

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-6. Servicio de transporte público, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	53,12
No	13	40,63
No respondió	2	6,25

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-7. Tiempo de uso del equipo de ordeño mecánico, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 5 años	9	42,86
De 6 años a 10 años	3	14,29
De 11 años a 15 años	3	14,29
Más de 15 años	6	28,57

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-8. Precio de venta equipo de ordeño mecánico, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 49 M Bs.	6	28,57
De 50 M Bs. a 99 M Bs.	4	19,05
De 100 M Bs a 199 M Bs.	5	23,81
Más de 200 M Bs.	4	19,05
No respondió	2	9,52

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-9. Compatibilidad del equipo de ordeño con nuevas tecnologías, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	52,38
No	6	28,57
No respondió	4	19,05

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-10. Tiempo de uso del equipo de refrigeración de leche, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 5 años	3	33,33
De 6 años a 10 años	1	11,11
De 11 años a 15 años	3	33,33
Más de 15 años	2	22,22

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor

Anexo D-11. Precio actual de venta del equipo de refrigeración, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 49 M Bs.	3	33,33
De 50 M Bs. a 99 M Bs.	2	22,22
De 100 M Bs a 499 M Bs.	4	44,44
Más de 500 M Bs.	0	0,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-12. Compatibilidad del equipo de refrigeración de leche con nuevas tecnologías, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	66,67
No	2	22,22
No respondió	1	11,11

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-13. Tiempo de uso del equipo de generación eléctrica, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 5 años	8	38,10
De 6 años a 10 años	2	9,52
De 11 años a 15 años	2	9,52
Más de 15 años	5	23,81
No respondió	4	19,05

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-14. Precio actual de venta del equipo de generación eléctrica, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 49 M Bs.	4	19,05
De 50 M Bs. a 99 M Bs.	3	14,29
De 100 M Bs a 499 M Bs.	4	19,05
Más de 500 M Bs.	0	0,00
No respondió	10	47,61

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-15. Compatibilidad del equipo de generación eléctrica con nuevas tecnologías, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	33,33
No	4	19,05
No respondió	10	47,62

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-16. Costo de sustitución del equipo de generación eléctrica, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 50 M Bs.	2	9,52
De 51 M Bs. a 100 M Bs.	1	4,76
De 101 M Bs a 500 M Bs.	5	23,81
Más de 500 M Bs.	1	4,76
No respondió	12	57,14

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-17. Realización del mantenimiento preventivo, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	48,39
No	5	16,12
No respondió	11	35,48

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-18. Frecuencia de realización del mantenimiento preventivo, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	6	18,75
Trimestral	3	9,38
Semestral	5	15,62
Anual	2	6,25
No respondió	16	50,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-19. Costos anuales del mantenimiento preventivo en los dos últimos años, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 50 M Bs.	19	59,38
De 51 M Bs. a 100 M Bs.	0	0,00
De 101 M Bs a 500 M Bs.	0	0,00
Más de 500 M Bs.	0	0,00
No respondió	13	40,62

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-20. Asientos de registros del mantenimiento preventivo, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	25,00
No	9	28,12
No respondió	15	46,88

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-21. Asientos de la producción de leche diaria, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 l. a 50 l.	10	31,25
De 50 l. a 200 l.	10	31,25
De 201 l. a 1.000 l.	10	31,25
De 1.001 l. a 5.000 l.	0	0,00
Más de 5.000 l.	0	0,00
No respondió	2	6,25

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-22. Area total de la finca, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 ha a 10 ha	12	37,50
De 11 ha a 50 ha	13	40,63
De 51 ha a 100 ha	3	9,37
De 101 ha a 250 ha	2	6,25
Más de 250 ha	0	0,00
No respondió	2	6,25

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

Anexo D-23. Total de vacas productoras de leche, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 10	10	31,25
De 11 a 50	16	50,00
De 51 a 100	3	9,37
De 101 a 250	1	3,13
Más de 250	0	0,00
No respondió	2	6,25

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.


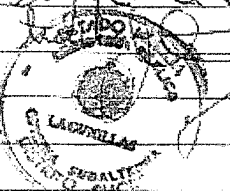
Anexo D-24. Total del ganado (bovino) productor y no productor de leche, Chiguará, Mérida, Venezuela (2013)

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 10	5	15,62
De 11 a 50	14	43,75
De 51 a 100	8	25,00
De 101 a 250	2	6,25
Más de 250	1	3,13
No respondió	2	6,25

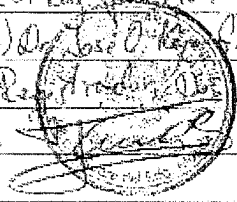
Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos por el autor.

ANEXO E
ACTA CONSTITUTIVA DE UNPROLECHI

Anexo E-1. Acta Constitutiva Unión de Productores de Leche Chiguará


<p>Laguacillo, 3-8-94 Por doc N: 36; Prot I, tomo II. fue restituida la sociedad civil que refiere este doc. de fe. El Regis</p> 	<p>como punto a tratar sucesivamente con consideración de los socios el proyecto de Estatutos. Segundo. Elección de la Junta Directiva que tendrá a su cargo la dirección de la organización, durante su primer año de funcionamiento, acto seguido fue sometido a consideración de la asamblea el proyecto de Estatutos el cual una vez discutido y hecha las modificaciones necesarias fue aprobado por unanimidad, posteriormente se pasó a la elección de la Junta Directiva resultando electos por mayoría de votos los</p>
<p>Laguacillo, 3-8-94. Por doc N: 37; Prot I, tomo II; fue restituido el banco Directivo que refiere este doc. de fe. - El Regis</p> 	<p>ciudadanos Rafael Antonio Parades, Presidente, Gustavo Sánchez Pulido, Secretario General, Joaquin Ramirez Rojas, Tesorero, Antonio Morales Méndez, Primer Vocal; Gustavo A. Pilon Pulido, Segundo Vocal; Aldo J. Dávila Fernández, Tercer Vocal; Un Tribunal disciplinario integrado así: Luis Enrique Dávila Balza, Antonio Basilio Elfinza y De Urd. Roncayolo. Consultor Jurídico Rafael Osvaldo Parades Valero. - todos identificados anteriormente y con la</p>
<p>Laguacillo, 25/03/06. Por Oficio N: 6500-425 de fecha 01/12/06. Fecha 25/11/2005. Doc. N: 50, Prot. I, tomo 6, p. 47, Año 2005. Fue Registrada Acta de</p>	<p>finalidad del funcionamiento de esta organización de producción agropecuaria y sin fines de lucro tenga el reconocimiento de ley, autorizamos a los socios Rafael Antonio Parades y Joaquin Ramirez Rojas, para que en</p>

Instrucción de la
 esta Dirección. Doce
 El Poder Judicial
 Dr. José O. Rojas
 Presidente del Poder
 Judicial



en carácter de Presidente y Tesorero respectivamente electos, firman y nos representan ante la oficina de Registro Público con el objeto de realizar el correspondiente registro de esta acta. De habiendo reado que todas a demás de lo anterior se levanta la sesión se redactó y se leyó el acta correspondiente y para su debida legalidad y reconocimiento todos las firmamos en el mismo momento de su aprobación. - (fdo) Rafael A. Paredes E.I. 4488190 Presidente Puerto San Mateo Pulido E.I. 3793793 Secretario General - (fdo) Joaquin Ramirez Rojas E.I. 2147032 Tesorero (fdo) Antonio Morales Méndez E.I. 6009387 I Juece (fdo) Eustasio Páez Pulido E.E. 3267691 II Juece (fdo) Aldo J. Diavila F. E.I. 2276934 III Juece (fdo) Luis B. Diavila E. E.I. 662186. (fdo) Antonio Basilio Espinoza E.I. 654241 (fdo) David Rousegato E.I. 1722422 - (fdo) Román Méndez Méndez E.I. 682116 (fdo) Eliber Ramirez Rojas E.I. 186936 (fdo) Rafael Mora B. - E.I. 1515971 (fdo) Manuel Alberto Ramos Arango E.I. 662048 (fdo) Francisco J. Pulido E.I. 2456186 (fdo) Naval A Ramirez R. E.I. 278199 (fdo) Antonio Ramirez Pina E.I. 661246. - (fdo) Rafael A. Paredes U. E.I. 3764168. Mayor Jefe de la Oficina (fdo) Joaquin Ramirez Rojas Jefe de la Oficina de Registro Público del Poder Judicial del Estado Mérida

www.biblioteca.org.ve

El día Veintiseis de Mayo de mil novecien-
tos ochenta y siete - 1787 y 1788 - El ante-
rior documento presentado para su au-
tentificación y devolución por sus storga-
dos ciudadanos Rafael Antonio Paudes
y Joaquín Ramírez Rojas identificados en
el texto y documentos autorizados, qui-
nes previa lectura y con puntación, lo
firmaron en presencia de los testigos
ciudadanos Adilina Guillén y Beatriz
Fernández, mayores de edad, escla-
ros en los N.º 9195007 y 3960058, son-
ciliados en este Municipio y de este
Tribunal que lo declara auténtico
de conformidad con la ley, queda de-
clarada su inscripción bajo el N.º 33 folios
282 al 285 de los libros de autentica-
ción de documentos que por duplicado lle-
va este Tribunal en el corriente año.
El Jefe Suplente (fdo) Félix Suárez.
Los Storgados (fdo) Rafael A. Paudes y
Joaquín Ramírez Rojas. - Los testigos (fdo)
Adilina Guillén - Beatriz Fernández. - El Secre-
tario (fdo) Antonio Padilla. - (Esta el yello
respectivo). El Presentante, 
Oficina Subalterna de Registros Públicos del dia
diez de Mayo del Estado Miranda. Lagunillas, Vin-
tuno (21) de Mayo, de mil novecientos ochenta y sie-
te 1787 y 1788 - El anterior documento redactado
por el abogado Rafael Osvaldo Paudes y, su
copia exacta de su original, previa lectura

baturo 14

presentación, de firmas de presentante ciudadano
Rafael Antonio Torres, casado, Venezolano, con
C. de I. N° 4488.190, en mi presencia y testigos válidos
ciudadanos Luis Marlein Albornoz Urdaneta
y Ana Carolina Reina de Guillén, con C. de I. N° 449
2624 y 3994/61 quienes como el suscrito, dan
fe del acto. Fue presentada la Salvoconducto N° del 22
5-87 y el C. de S. M-10.183 del 18-05-87 al 18-11-87. Los
Estatutos se agregaron al C. de S. del presente trimestre
bajo el N° 67 folios 81 al 87. Los derechos recaudados
según planilla N° 131076 - Sine B, son: Escritura Bs
6.00.- D. B. Bs 40.00.- P. P. 2.00
El Registrado Subalterno
Testigos: Luis Albornoz



ANEXO F

ESTATUTOS UNPROLECHI

www.bdigital.ula.ve



UNION DE PRODUCTORES DE LECHE

CHIGUARA EDO. MERIDA

ESTATUTOS

CAPITULO I

DE LA DENOMINACION, OBJETO, DOMICILIO Y DURACION DE LA SOCIEDAD.

Artículo 1.- La Unión de Productores de Leche de Chiguará, fundada el 21 de Marzo de 1967, es una sociedad civil y únicamente ganadera, del sector agropecuario, con personalidad jurídica propia, cuya acta constitutiva y estatutos están protocolizados en la Oficina Subalterna del Registro del Dto. Sucre, del Estado Mérida y seguirá usando para su identificación la abreviatura "UNIONLECHE".

Artículo 2.- Objeto.- Buscar el acrecentamiento de los socios para luchar por el desarrollo de la ganadería en nuestra zona, promoviendo toda iniciativa que tienda al mejoramiento socio-económico del ganadero, en la protección de sus intereses frente a los entes de carácter público o privado; proporcionar a sus asociados asesoramiento y asistencia técnica dentro de sus posibilidades o solicitarla por su intermedio a los organismos competentes de carácter público o privado, prestar a sus asociados su patrocinio para tratar de lograr planes crediticios de carácter personal; divulgar métodos y técnicas para mejorar la ganadería y alcanzar la máxima producción; luchar por la obtención de precios justos para la leche y sus derivadas; solicitar créditos para la adquisición de maquinarias para uso de la explotación pecuaria; promover la creación de cooperativas de producción y consumo en defensa de los intereses de los asociados; promover y celebrar convenciones, exposiciones, ferias, subastas y otros eventos que beneficien al granio.

Artículo 3.- Domicilio.- El domicilio de la Unión es la población de Chiguará, Municipio Foráneo Chiguará del Municipio Autónomo Sucre del Estado Mérida.

Artículo 4.- Duración.- La duración de la Unión será por tiempo indefinido.

Artículo 5.- Patrimonio.- El patrimonio de la Unión consistirá en los bienes que se adquieran para el cumplimiento de sus fines, los cuales serán inalienables, inembargables e inextinguibles.

Artículo 6.- Responsabilidad.- Los socios no serán responsables de las obligaciones de la Unión, ni de las de los demás socios, salvo en el caso de haberse comprometido personalmente.

Artículo 7.- Liquidación.- En caso de liquidación de la Unión, los bienes que existieren serán repartidos entre los socios en proporción a su participación en el patrimonio de la Unión.

Artículo 8.- Modificación.- La modificación de los estatutos de la Unión será por mayoría absoluta de los socios.

Artículo 9.- Disolución.- La Unión se disolverá por voluntad expresa de los socios, o por resolución de la autoridad competente.

Artículo 10.- Vigencia.- Los estatutos de la Unión tendrán vigencia desde su promulgación.

Artículo 11.- Disposición Final.- Como Unión de Productores de Leche afiliada a la Asociación de Ganaderos de la Zona Alta del Estado Mérida, con la presencia de su Presidente como miembro nato del Directorio de la Asociación, se trabajará conjuntamente en el logro de todos los objetivos antes mencionados.

Artículo 12.- Domicilio.- El domicilio de la Unión es la población de Chiguará, Municipio Foráneo Chiguará del Municipio Autónomo Sucre del Estado Mérida.

Artículo 13.- Duración.- La duración de la Unión será por tiempo indefinido.

31 po indefinido, sin embargo, en caso de que hubiese necesidad de disolución o li 31
32 quidación de la misma por causas plenamente justificadas, ésta se llevará a efec 32
33 to con la aprobación del SESENTA Y CINCO POR CIENTO (75%) de la Asamblea consti 33
34 tuida por los miembros solventes y se regirá por las disposiciones del derecho 34
35 común vigentes. - CAPITULO II. - EL CAPITAL SOCIAL DE LA UNIÓN. - Artículo 5.- 35
36 El Capital Social de la Unión estará constituido por sus activos, el cuarenta - 36
37 por ciento (40%) de éstos, serán asignados en participaciones a los miembros sol 37
38 ventos de la Unión. Este reparto será de acuerdo a lo que decida la Asamblea. - 38
39 Ningún miembro de la Unión podrá poseer más del diez por ciento (10%) del Capi- 39
40 tal Social de la Unión. - Artículo 6.- Los Ingresos de la Unión estarán inte- 40
41 gradados: a) Por las cuotas de mantenimiento y administración de sus miembros - 41
42 acordadas en Asamblea. b) Por los aportes de los miembros provenientes de ins- 42
43 cripciones. c) Por las ventas de participaciones resultantes de la revaloriza- 43
44 ción de activos o aumentos de Capital. d) Por cualquier otro Ingreso provenien- 44
45 te de actividades lícitas inherentes a negocios desarrollados por la Unión. -- 45
46 e) Por un aporte del veinte cinco por ciento (25%) de superavit obtenido en el 46
47 ejercicio como incremento del patrimonio de la Unión. - Artículo 7. - Anualmente 47
48 o cuando el Consejo Directivo lo considere necesario, se hará una evaluación de 48
49 los activos de la Unión, para determinar el valor de las participaciones, cuyo 49
50 Informe será presentado a la Asamblea Ordinaria o Extraordinaria para su aproba 50
51 ción. - Artículo 8. - Cuando un miembro se retirase de la Unión, por cambio de 51
52 rubro, por la venta de su finca u otra circunstancia tendrá derecho a traspasar 52
53 las participaciones que poseyere, previa aprobación por escrito del Consejo Di- 53
54 rectivo, pagando a la Unión un derecho de traspaso del diez por ciento (10%) 54
55 del valor del monto de las participaciones al momento de la tramitación. Si - 55
56 transcurridos noventa (90) días continuos el miembro no ha vendido su participa 56
57 ción la Unión le adquirirá dicha participación cancelando el cincuenta por cien 57
58 to (50%) de su valor. - Artículo 9. - No se pagará el derecho de traspaso del 58
59 diez por ciento (10%) cuando éste se realice con los hijos, los padres y los 59
60 hermanos. CAPITULO III. - DE LOS MIEMBROS DE LA UNIÓN. - Artículo 10.- Para ser 60
61 miembro de la Unión es necesario dirigir una solicitud al Consejo Directivo con 61
62 los requisitos siguientes: a) Nombre e identificación completa del solicitante 62
63 b) Dirección de la finca o fundo con identificación precisa de la forma que de- 63
64 tenta, es decir, si es propietario, arrendatario u ocupante de acuerdo con la - 64



1 normativa legal. c) Número de renovantes y ramo a que se dedica. - d) La solici-
2 tud deberá estar firmada por el solicitante y por lo menos por dos miembros de
3 la Unión que certifiquen la buena conducta y reputación del mismo y veracidad
4 de los datos suministrados por el solicitante. - e) Declaración expresa de ac-
5 tar y respetar en todas sus partes el contenido de estos Estatutos. - f) Haber
6 formalizado previamente su inscripción en AFZAF. - Artículo 11. - El Consejo Di-
7 rectivo estudiará y resolverá en un plazo de treinta (30) días hábiles la soli-
8 citud de ingreso, recibiendo información complementaria si es necesario para de-
9 cidir acerca de la aceptación o no del solicitante como miembro de la Unión;
10 si el solicitante fuere aceptado pasará a gozar de los derechos que acuerdan -
11 estos Estatutos a sus miembros, previo cumplimiento del pago por Reserva de
12 la inscripción, pago este que deberá efectuarse de inmediato toda vez que haya
13 sido aceptado el solicitante, pues de no cumplirse este requisito queda sin
14 efecto la solicitud de ingreso y sin valor alguno toda tramitación al respecto.
15 Artículo 12. - La cuota de inscripción será el monto correspondiente al medio
16 por ciento (1/2%) del total de participaciones emitidas. Podrá adquirir como
17 máximo el equivalente al diez por ciento (10%) del Capital Social de la Unión.
18 Quedando a criterio del Consejo Directivo cualquier excepción. -----
19 CAPITULO IV. - DEBERES DE LOS MIEMBROS DE LA UNIÓN. - Artículo 13. - Deberes de
20 Los Miembros de la Unión. - a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de los
21 Estatutos, así como las resoluciones y acuerdos de la Asamblea General y el
22 Consejo Directivo; b) Desempeñar eficaz y honestamente los cargos y comisiones
23 para los cuales hayan sido designados, colaborando activamente en el cumpli-
24 miento de esta finalidad y propósito; c) Asistir a las Asambleas Generales y
25 Extraordinarias, y a cualquier acto que disponga la Unión, haciéndose represen-
26 tar por carta poder en caso de no poder asistir a las Asambleas; d) Pagar pun-
27 tualmente la cuota que fije la Asamblea para el mantenimiento de la Unión. ---
28 e) Colaborar en la elaboración de estadísticas, censos pecuarios, libros gene-
29 rálicos con datos precisos y concurrir al Consejo Directivo, cuando este lo re-
30 quiera para declarar de lo que esté ventilando o conociendo; f) Observar buena

31 conducta, decoro y dignidad en todos los actos de la Unión y fuera de ella. - 31

32 CAPITULO V. DERECHOS DE LOS MIEMBROS DE LA UNIÓN.- Artículo 14. - Derechos de 32

33 los Miembros de la Unión.- a) Tener voz y voto en las Asambleas Generales y - 33

34 Extraordinarias, b) Elegir y ser elegido para el desempeño de cualquier cargo 34

35 o comisión en el seno de la Unión o fuera de ella; c) Solicitar al Consejo Di- 35

36 rectivo convoque a una Asamblea Extraordinaria, cuando las circunstancias lo - 36

37 requieran, siempre que tenga el apoyo de la mitad más uno, de los miembros sol- 37

38 ventes con el pago de sus obligaciones para con la Unión; d) Discutir de los- 38

39 beneficios que acuerden los Estatutos, las Asambleas Generales o Extraordina- 39

40 rias y el Consejo Directivo; e) Ser atendido a la mayor brevedad posible por- 40

41 el Consejo Directivo en cualquier problema que se le presente. - 41

42 CAPITULO VI.- RETIRO DE LOS MIEMBROS DE LA UNIÓN.- Artículo 15.- Se pierde la 42

43 condición de miembro de la Unión a) Por muerte o interdicción civil del produc- 43

44 tor; b) Por retiro voluntario o cese de la actividad ganadera; c) Por acorato - 44

45 ria en acreencias con la Unión; d) Por haberse comprobado adulteración en el producto - 45

46 de leche que sea recibida en el centro de acopio; e) Por comprobada falta de - 46

47 probidad, mala conducta o reputación dentro o fuera del seno de la Unión; f) Por 47

48 cualquier otra causa que a juicio de la Asamblea en pleno, así lo decida; g) So- 48

49 lamente la Asamblea podrá acordar la expulsión de un socio previo informe razo- 49

50 nado del Consejo Directivo, si se tratase de la expulsión de cualquier miembro 50

51 del Consejo Directivo, se constituirá un Tribunal especial integrado por los - 51

52 restantes miembros del Consejo Directivo. - 52

53 CAPITULO VII. DE LAS ASAMBLEAS.- Artículo 16.- Las Asambleas.- Serán Ordi- 53

54 narias y Extraordinarias, las primeras se celebrarán en los tres (3) primeros 54

55 meses de cada año, previa fijación del día por el Consejo Directivo y las Ex- 55

56 traordinarias cada vez que así lo requieran las circunstancias urgentes de la 56

57 Unión. La suprema dirección de la Unión la ejerce la Asamblea General y se re- 57

58 quiere para su validez que la misma esté representada por la mitad más uno, de 58

59 los miembros. Las convocatorias se harán por escrito dirigidas a cada uno de - 59

60 los miembros de la Unión con ocho (8) días de anticipación y en las mismas se- 60

61 ñalarán los puntos a tratar, teniendo derecho cada miembro a voz y voto. Se- 61

62 rán presididas por el Presidente y quien haga sus veces y de las mismas se levan- 62

63 taré acta que deberá ser firmada por los asistentes para darle plena validez y 63

64 sus conclusiones serán de obligatorio cumplimiento. Cualquiera miembro podrá ha- 64



1erse representar por carta poder, no pudiendo ningún miembro representar más
2 de cinco (5). CAPÍTULO VIII.- DE LA DIRECCION Y ADMINISTRACION DE LA UNION.-
3 Artículo 17.- El Consejo Directivo estará integrado por tres (3) miembros prin-
4 cipales: UN PRESIDENTE, UN VICE-PRESIDENTE y UN TESORERO y cuatro (4) Directo-
5 res, quienes suplirán la vacante de cualquier miembro principal, con las mis-
6 mas atribuciones y facultades de los integrantes del Consejo Directivo, cuando
7 les corresponda ejercer funciones. Su elección se hará en Asamblea Ordinaria
8 dentro de los dos (2) primeros meses del año y su elección podrá ser uninomi-
9 nalmente o por blanco, según lo decida la Asamblea.- Artículo 18.- Las faltas
10 temporales del Presidente, las suplirá el Vice-Presidente y las de éste el Te-
11 sorero. El retiro definitivo de cualquiera de sus miembros será resuelto me-
12 diante elección en Asamblea convocada para tal efecto por el Consejo Directivo.
13 Artículo 19.- La inasistencia a tres (3) reuniones consecutivas del Consejo
14 Directivo sin causa justificada de alguno de sus miembros, se considerará como
15 renuncia al cargo. PARAGRAFO UNICO: La administración rutinaria de la Unión
16 la ejercerán los tres (3) miembros principales del Consejo Directivo. PARAGRA-
17 FO DOS.- Aquellas decisiones que afecten el patrimonio de la Unión sobre la
18 limitación establecida en el Artículo 22 sobre definición de políticas y sobre
19 relaciones interinstitucionales deberán ser analizadas por el Consejo Directi-
20 vo en plenos, cuyas decisiones deberán tener la aprobación por mayoría absoluta
21 para ser sometidas a la aprobación definitiva de la Asamblea.- Artículo 20.-
22 El Consejo Directivo durará un (1) año en sus funciones.- Artículo 21.- El
23 ejercicio económico de la Unión será del 1 de Enero al 31 de Diciembre de ca-
24 da año. Artículo 22.- Atribuciones del Consejo Directivo.- a) Cumplir y ha-
25 cer cumplir estos Estatutos, las decisiones de las Asambleas y sus propias de-
26 cisiones; b) Celebrar reuniones periódicas; c) Presentar a la Asamblea Gene-
27 ral Ordinaria de cada año, la memoria y cuenta contentiva de su actuación y
28 ejercicio respectivo; d) Representar a la Unión ante las autoridades, los po-
29 deres Ejecutivo, Legislativo y Judicial y ante los entes privados; e) Decidir
30 a cerca de lo concerniente a la compra-venta, cesión, permuta y arrendamien-

31 to de bienes cuyo valor no exceda del diez por ciento (10%) del monto de las 31

32 participaciones emitidas. Cuando la operación exceda de este límite se requie- 32

33 re la autorización de la Asamblea; f) Determinar la forma como deben interve- 33

34 nirse los fondos de la Unión para lo cual deberá elaborar un programa de ges- 34

35 tos para el ejercicio económico durante el cual va actuar; g) Dictar las medi- 35

36 das administrativas que crea necesarias; h) Designar comisiones de trabajo y a 36

37 los representantes de la Unión ante cualquier entidad pública o privada; i) Ad- 37

38 ministrar los bienes y contribuciones que sean obtenidas y/o aporte por los 38

39 socios; j) Nombrar los empleados y removerlos si fuere necesario para la mar- 39

40 cha de la administración de la Unión, fijarles sus obligaciones y acordarles 40

41 sus sueldos; k) Dirigir las actividades de información y publicación de la 41

42 Unión; l) Revisar los informes que debe presentar el Tesorero a las Asambleas; 42

43 m) Acordar la convocatoria para la Asamblea General con los puntos y orden del 43

44 día a tratar.- Artículo 23.- Atribuciones del Presidente del Consejo Directivo 44

45 a) Cumplir y hacer cumplir las decisiones del Consejo Directivo; b) Representar 45

46 legalmente a la Unión y obligarla con su firma conforme a los Estatutos; c) Fir- 46

47 mar los contratos y documentos que le autoricen el Consejo Directivo o Asamblea 47

48 cuando fuere el caso; d) Firmar las correspondencias y recomendaciones que el 48

49 Consejo Directivo resuelva otorgar a los miembros para solicitud de crédito; 49

50 e) Firmar las ordenes de pago, abrir y movilizar las cuentas bancarias de la 50

51 Unión, conjuntamente con el Tesorero o Vice-Presidente; f) Presidir las Asam- 51

52 bleas Ordinarias e Extraordinarias, convocarlas y presidir las reuniones del 52

53 Consejo Directivo; g) Otorgar poderes judiciales previa autorización en pleno 53

54 del Consejo Directivo; h) Presentar a la Asamblea General el Informe a que se 54

55 refiere el aparte c del Artículo 22; i) Asistir como Director a las reuniones 55

56 del Consejo Directivo de AGZM. Artículo 24.- Atribuciones del Vice-Presidente 56

57 a) Llevar ordenadamente el Libro de Actas de la Asamblea y de las reuniones Ord- 57

58 narias del Consejo Directivo e insertar en ellas las actas correspondientes; 58

59 b) Recibir las solicitudes de inscripción de nuevos miembros de la Unión; c) Re- 59

60 cibir la correspondencia y dar cuenta de ella a la Presidencia; d) Redactar y 60

61 enviar la correspondencia de acuerdo a las instrucciones recibidas del Presiden- 61

62 te; e) Autorizar las copias certificadas de la Unión; f) Solicitar a los miem- 62

63 bros de la Unión los datos necesarios para la elaboración de las estadísticas; 63

64 g) Llevar el archivo de la Unión y organizar la biblioteca; h) Dirigir el ma- 64



1 aquel empleado de la Unión; i) Firmar las órdenes de pago, abrir y movilizar
2 las cuentas bancarias de la Unión, conjuntamente con el Presidente o el Teso-
3 rero. Artículo 25.- Atribuciones del Tesorero.- a) Llevar la contabilidad de
4 la Unión de acuerdo con las exigencias de la Ley, de las normas establecidas
5 de Contabilidad; b) Presentar al Consejo Directivo un Balance mensual del esta-
6 do de cuentas con sus correspondientes anexos, indicando en él las obligacio-
7 nes económicas dejadas de cumplir por los asociados; c) Cobrar las cuotas de
8 inscripción, las mensualidades y toda otra contribución o aporte que deban pa-
9 gar los asociados así como los demás ingresos que pertenezcan a la Unión; d)
10 Movilizar conjuntamente con el Presidente o el Vice-Presidente las cuentas
11 bancarias de la Unión y firmar las órdenes de pago; e) Depositar en las cuen-
12 tas bancarias de la Unión que determine el Consejo Directivo, todos los ingre-
13 sos que reciba por cuenta de aquella; f) Presentar a la Asamblea General Ordí-
14 naria el Informe correspondiente al ejercicio económico. Artículo 26.- Estos
15 Estatutos podrán ser modificados mediante Asamblea Ordinaria o Extraordinaria
16 con la mayoría absoluta de sus miembros.

17 **DEBITO IX. DE LAS SANCIONES.- Artículo 27.-** El Consejo Directivo en pleno
18 tiene la facultad de efectuar las investigaciones pertinentes y su respectivo
19 sumario para aplicar las sanciones establecidas en los Estatutos.-----

20 **Artículo 28.-** Dos (2) inasistencias consecutivas a las reuniones convocadas
21 por la Unión sin justificación previa acarrearán la suspensión de la recepción
22 de leche en la receptoría por un (1) día. El Consejo Directivo notificará por
23 escrito y mediante cartel público en la sede de la Unión al productor sancio-
24 nado. Aquel miembro que aceptare acopiar el producto del miembro sancionado
25 será objeto de la misma sanción. Así mismo se aplicará igual sanción a aque-
26 llos miembros que abandonen las reuniones antes de su término. Artículo 29.-
27 El incumplimiento de los pagos a la Unión por cualquier concepto acarrearán la
28 suspensión de recepción de leche hasta tanto cancele lo adeudado a la Unión.-
29 **Artículo 30.-** La adulteración del producto entregado podrá ser sancionada con
30 suspensión en la recepción de la leche o pago del equivalente al descuento --

www.bdigital.ula.ve

31	efectuado por la empresa procesadora de leche a la Unión.	31
32	Artículo 31.- El sobre fraudulento del producto no entregado a la receptoría	32
33	será sancionado con expulsión definitiva. Artículo 32.- El incumplimiento in-	33
34	justificado del horario establecido para la recolección de la leche podrá ser	34
35	sancionado con suspensión en la recolección de leche de acuerdo al número de	35
36	faltas. Artículo 33.- El incumplimiento de las normas sanitarias podrá ser	36
37	sancionado mediante suspensiones en la recepción de leche de acuerdo a la recy	37
38	rencia de esta falta por el miembro.	38
39	Artículo 34.- El socio que deje de entregar leche por un lapso mayor de treinta	39
40	de (30) días continuos tendrá que participarlo por escrito y el Consejo Direc-	40
41	tivo le asignará el pago de la cuota mínima de mantenimiento, de no hacerlo po-	41
42	drá ser retirado como miembro de la Unión.	42
43		43
44		44
45		45
46		46
47		47
48		48
49		49
50		50
51		51
52		52
53		53
54		54
55		55
56		56
57		57
58		58
59		59
60		60
61		61
62		62
63		

www.bdigital.ula.ve

ANEXO G

ACTA DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 1

www.bdigital.ula.ve

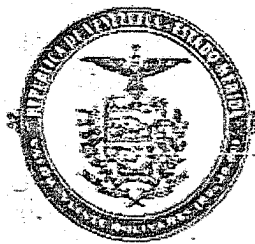
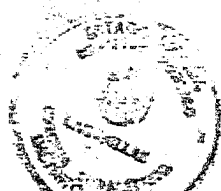
Anexo G-1. Acta del Consejo Directivo N° 1

"NUMERO 37 TOMO II"

D - 94 N° 145837

1 ACTA DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 001: Yo, Luis E. Dávila B., portador de- 1
2 la Cédula de Identidad N° 662.186, en mi condición de Presidente de la 2
3 Unión de Productores de Leche de Chiquaró (UNPROLECHI), debidamente re- 3
4 gistrada en la Oficina Subalterna de Registro Público del Distrito Su- 4
5 cre del Estado Mérida, en fecha 21 de Mayo de 1.987, bajo el N° 135, - 5
6 Protocolo Primero, Trimestre Segundo, Tomo Adicional, certifico que la 6
7 presente Acta es copia fiel y exacta de su original. En Chiquaró a los 7
8 17 días del mes de Junio de mil novecientos noventa y cuatro, se const- 8
9 tituyo en Reunión Extraordinaria al Consejo Directivo de la Unión de - 9
10 Productores de Leche Chiquaró, en la casa de habitación del Sr. Román- 10
11 Méndez previa convocatoria, a las 4 y 30 de la tarde, con la asisten- 11
12 cia del Presidente Sr. Luis E. Dávila B., CI N° 662.186; el Vice-presi- 12
13 dente Sr. Manuel A. Romero CI N° 662.048, el Tesorero Sr. Román Men- 13
14 dez CI N° 662.110 y los Directores Lic. Aldo Dávila F., CI N° 2.276, - 14
15 934, Dr. Cruz Enrique Santiago CI N° 4.257.768, Sr. Ramón Peña CI N° - 15
16 661.246 y Sr. Antonio Morales CI N° 6.009.397; con la siguiente orden- 16
17 del día 1.- Registro de la Reforma de los Estatutos de la Unión. Abier- 17
18 to al debate se sometió a consideración al punto a tratar y se resol- 18
19 vió por mayoría absoluta autorizar al Presidente Sr. Luis E. Dávila B., 19
20 para hacer el respectivo registro en la Oficina Subalterna del Regis- 20
21 tro Público, del Municipio Sucre del Estado Mérida. De la Reforma de - 21
22 los Estatutos aprobada en Asamblea Extraordinaria N° 35 de fecha 20 de 22
23 Diciembre de 1.991; y no habiendo otro punto que tratar, se dio por - 23
24 terminada la reunión y se levantó la presente acta y en señal de con- 24
25 formidad firman: Luis E. Dávila B., CI N° 662.186 (fdo); Manuel A. Ro- 25
26 mero CI N° 662.048 (fdo); Román Méndez CI N° 662.110 (fdo); Aldo Dávi- 26
27 la F., CI N° 2.276.934 (fdo); Cruz Enrique Santiago 4.257.768 (fdo); - 27
28 Ramón Peña CI N° 661.246 (fdo) y Antonio Morales CI N° 6.009.397 (fdo); 28
29 Presentados los Estatutos para ser aprobados al Cuaderno de Comprobam- 29
30 tos. - 30

(Firma)



D - 94 N° 183602

1 Subalterno de Registro Público del Distrito Sucre del Estado Mérida.

2 LAGUNILLAS, *Tres* DE Agosto de mil novecientos noventa y cuatro

3 184° y 135°.- El anterior documento es copia exacta de su original

4 el cual fue leído, confrontado con sus copias fotostáticas y fil-

5 mado en estas y en el presente original por su otorgante quien se

6 identifica así: LUIS E. DAVILA B., divorciado, comerciante, domici-

7 liado en Chiguarrá, mayor de edad, venezolano, con C. de I. N° 662.186,

8 en presencia y en la de los testigos: IRIS MARLENI ALBORNOZ Y MA

9 RITZA JOSEFINA SALAZAR, mayores de edad, con C de I N° 4492624 y

10 3994581, hábiles conforme a La Ley de Registro Público. Quedó re-

11 gistrado bajo el N° 37, prot 1°, Trim 3°, Tomo II del corriente año.

12 Derechos concedidos según planilla N° 289970-serie "A", son: Fotoco-

13 pia 500.- Notas (1) 1.000.- T. E. 5.000.- v.p. 20. Total 7.520.- El

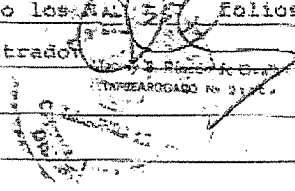
14 Registrador Subalterno,

15 Testigos: *[Signatures]*

16 El Registrador Subalterno HACE CONSTAR: Que los estatutos se agre-

17 garon al C de C bajo los N° 35 y 38. Folios 35 al 38 del presente

18 Trimestre. El Registrador



19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

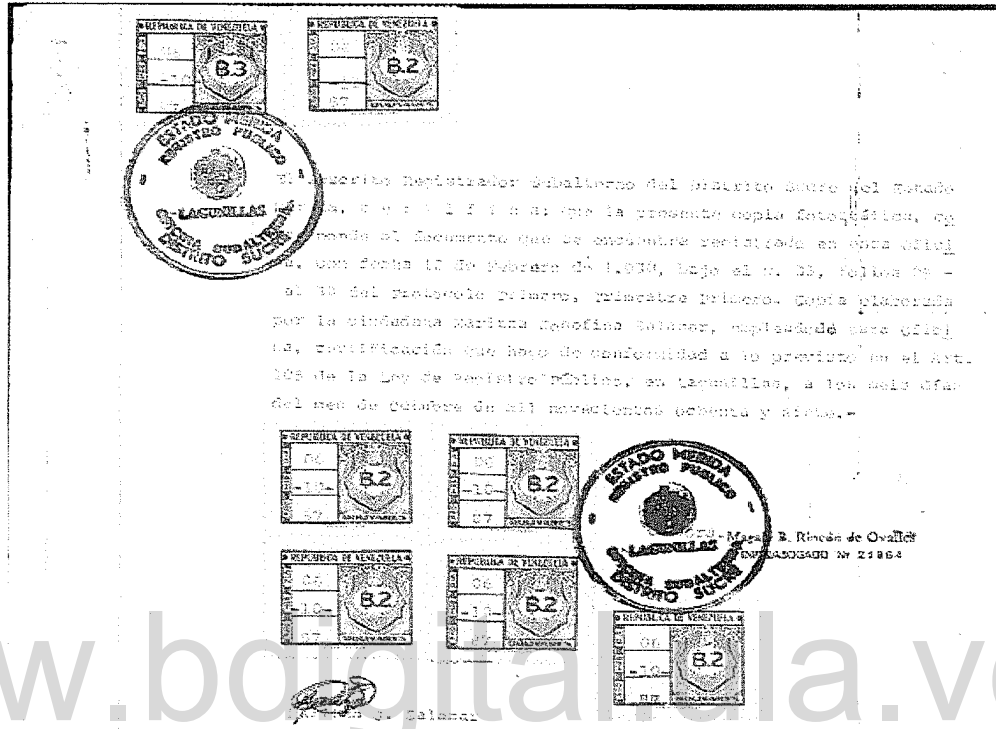
30

ANEXO H

TRADICIÓN EN EL SECTOR LÁCTEO

www.bdigital.ula.ve

Anexo H-2. Documento de propiedad refiere año 1930



Tomara 33.
 Laguaira 03-05-30
 34. Por dove re: 34. Por dove re: 34. Por dove re:
 36, folios oute 36, folios oute 36, folios oute
 al 63, prot. to al 63, prot. to al 63, prot. to
 80 que requiere 80 que requiere 80 que requiere
 este dose poio este dose poio este dose poio
 a propiedad de a propiedad de a propiedad de
 Andolecio au- Andolecio au- Andolecio au-
 tonio Raming tonio Raming tonio Raming
 Rojas y Novad Rojas y Novad Rojas y Novad
 Alberto Romir Alberto Romir Alberto Romir
 rez Rojas Rey rez Rojas Rey rez Rojas Rey
 fe fe fe
 Nosotras, Doctor Eduardo Fábila Corda
 vecinos de la ciudad de Misida de
 Distrito Libertador del Estado Guayana, como
 apoderado general del Doctor Román de
 Fábila Corda domiciliado en Caracas, se
 que requiere que se requiera en la Oficina de
 Distrito Libertador con fecha
 de propiedad de propiedad de propiedad de
 Andolecio au- Andolecio au- Andolecio au-
 tonio Raming tonio Raming tonio Raming
 Rojas y Novad Rojas y Novad Rojas y Novad
 Alberto Romir Alberto Romir Alberto Romir
 rez Rojas Rey rez Rojas Rey rez Rojas Rey
 fe fe fe
 Para de Salvador, declaracioni que he
 con el Sr. José Antonio Ra
 mirez, vecino del Municipio Chiqu
 de Distrito Sucre direct. 34. 2

ANEXO I

INFORMANTES CLAVE, EXPERTOS

www.bdigital.ula.ve

Anexo I-1. Informante clave N° 1

Rafael Araque

FEDENAGA

Mérida tiene una vocación agrícola del 95% con una ventaja comparativa de ser un reservorio genético desde hace más de 40 años, con razas puras, bus taurus: Holstein, Pardo Suizo y Jersey, con producciones promedio de 16 litros/día por vaca, en relación al promedio nacional, que está en 4,2 litros/día por animal y más del 90% de caracterización del bus indicus doble propósito, (leche y carne). El productor tiene la ventaja comparativa al tener un ganado adaptado al trópico, con alto valor genético, al tener la experiencia y el conocimiento del paquete tecnológico para hacer de esto un negocio rentable. Hay una ventaja estratégica en las estructuras de asociaciones y receptorías que permiten la comercialización de insumos con economías de escala y negociar el precio de la leche en bloque dándole al productor un poder de negociación mayor.

Se ha perdido la ventaja competitiva en el productor al realizarse las expropiaciones, antes del 2005 Venezuela se autoabastecía en un 95% aproximadamente en carne y en la actualidad importamos más del 52%; las fincas altamente tecnificadas han perdido su capacidad productiva debido a múltiples factores, el gobierno debe garantizar la seguridad jurídica y personal en el campo, el precio justo y reglas claras al inversionista del campo, para estimular la producción a nivel nacional.

Yo creo que hay que darle un valor agregado al producto de la leche con algunos derivados que tengan mayor atractivo en el sector lácteo, que permitan comercializarlo a través de un cluster empresarial de los productores a nuevos segmentos de mercado, nacionales e internacionales.

El productor debe realizar una integración vertical hacia arriba, para darle valor agregado al producto, quesos estándar y ahumados propios de la zona andina, con clusters empresariales que brinden una ventaja estratégica al unirse en asociaciones de productores para su funcionamiento, igualmente en comisariatos, con economías de escala que permitan comprar y vender con un mayor poder de negociación.

También recomiendo promover el acceso al financiamiento rápido, oportuno y eficiente, con el respaldo de las asociaciones, promover el transporte de leche, establecer laboratorios propios para el control de la calidad de la leche generando una ventaja ante sus competidores. Tomando en cuenta que somos el estado con mayor tradición en la producción lechera en el país seguido de Táchira y Trujillo, nos da otra ventaja comparativa a nivel nacional.

Somos aproximadamente el 3% del total del rebaño del país; un rebaño especializado en la producción de leche: la carne representa el 42% y 55% doble propósito, distribuidos en la cuenca del Lago de Maracaibo, centro norte costera con el 75% de la producción de leche; la cuenca andina, con el 8% de la producción lechera y los llanos altos, con el 20%. Mérida tiene aproximadamente una producción de 387.500 litros por día, de los cuales 123.500 litros son de la zona alta. Chiguará produce aproximadamente entre 6.000 y 8.000 litros de leche por día, con la ventaja de estar muy cerca de los grandes centros poblados de la región.

Anexo I-2. Informante clave N° 2

Róger Varela

PRESIDENTE AGZAM

Nosotros aquí en Mérida tenemos la reserva genética en ganadería lechera más importante del país y tenemos que aprovechar esta ventaja competitiva para llegar a exportar nuestros animales a zonas con climas más calientes y secos. La manera de sobrevivir a una crisis es innovando y tenemos que manejar nuestras fincas como una empresa. Recomiendo que en los momentos de crisis, los productores hagan uso de la innovación de todos sus procesos, viendo las fincas como una empresa que les permita mediante su producción hacerlas sustentables, elevar la producción con mayor rendimiento a través de pastos mejorados, con asesoría técnica, ya que los costos del alimento concentrado están asfixiando al productor; aprovechar la reserva genética que tenemos para aumentar nuestra ventaja comparativa con otras regiones del país; y buscar acercamiento y diálogo con las instituciones del Estado, para asegurar que las políticas de gobierno sean coherentes en aras de apoyar a los productores de leche de todo el país.

Anexo I-3. Informante clave N° 3

Reinaldo Celis

EXPRESIDENTE AGZAM y ASODEGAA

Tenemos una ventaja sobre otras zonas de país, por cuanto tenemos animales con alto valor genético, con promedios de producción sobre los 16 litros por día; tenemos mestizajes de razas lecheras como holstein rojo y negro con braman rojo y jersey, lo que nos ha generado cruces F1 de alta resistencia y productividad. Hemos logrado mejorar la cantidad de grasa en leche y sólidos totales, lo que nos permite darle un valor agregado al producto; igualmente hemos logrado bajar los costos de los alimentos concentrados con alimentos sustitutos como lo es el ensilaje de maíz, con muy buenos resultados.

La crisis cubre todo los sectores; nos hemos mantenido aún con los controles de precios establecidos por el gobierno y todas las regulaciones de ley. El déficit de leche es a nivel mundial; por esta razón nuestros productores deben ser valorados y deben recibir todo el apoyo necesario para lograr un crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo, que permita brindarle a la población venezolana un producto de alta calidad y de forma permanente en el mercado.

Anexo I-4. Informante clave N° 4

César Carvajal

PRESIDENTE UNPROLECHI

Los productores de leche de la parroquia tienen la debilidad de no tener formación técnica y en su mayoría son fincas familiares, que no llevan registros de ningún tipo, ni mejoramiento genético, por lo que se encuentran estancados desde hace muchos años. Los costos de producción de la leche son muy elevados y la inflación afecta demasiado, aunque poco a poco se ha ido mejorando. Muchas fincas han cambiado al ordeño mecánico y están valorando lo que es el mejoramiento técnico de las mismas, gracias al programa de asesoramiento y de apoyo que reactivó UNPROLECHI para sus asociados, el aplicar nuevas tecnologías representaría una mejora sustancial en la producción que haga frente a los altos costos.

Existen ventajas comparativas en los productores de Chiguará al tener condiciones ambientales privilegiadas, con clima aceptable durante todo el año, cercanía con centros importante de comercios, de insumos ganaderos con tecnologías de punta y diferentes centros de apoyo al gremio que incentivan un intercambio de experiencias y conocimientos. Estamos afectados por las políticas del gobierno de regulación y control de precios, que reducen la inversión en el sector. En el caso de la parroquia Chiguará, las industrias artesanales han salido fortalecidas en esta crisis.

ANEXO J

RESULTADOS ANÁLISIS DE SUELOS

www.bdigital.ula.ve

Anexo J-2. Análisis de suelos N° 1



EDAFOFINCA C. A.
Laboratorio de Suelos, Aguas,
Abonos y Foliáres
RIF: J-07502516-4

Cagua, 19 de Junio de 2009

ANÁLISIS DE SUELOS

Agricultor: Sr. Rubén Ramírez - RIF: V-01018225-0 - Finca El Volador, Aldea San José, Chiguara, Edo. Mérida		
Asesor Téc.: Rolando Guillén - AICA Mérida, Telf: 0274 266 05 43 - Fax: 266 66 53 - E-mail: merida@agrosistema.com		
Registro		95.275
Identificación		Única
Profundidad	cm	
ANÁLISIS DE RUTINA		
Arena (2.0-0.05 mm)	%	20.0
Limo (0.05-0.002 mm)	%	35.5
Arcilla (< 0.002 mm)	%	44.5
Clase Textural (Bouyoucos mod.)		A
Suspensión (:2)	pH	6.95
	*CEs mS/cm	0.41
Carbono Orgánico (W & B)	%	4.44
Nitrógeno Total (Kjeldahl)	%	0.315
Relación C/N		14.1
Fósforo (Olsen)	ppm	19
Potasio (NLOAc 1N)	ppm	210
Carbonatos	%	0
Acidez Intercambiable me/mg	H ⁺	-
	Al ⁺⁺⁺	0
BASES INTERCAMBIABLES		
Calcio	me/pe _c	18.15
Magnesio	me/mg	2.38
MICROELEMENTOS		
Hierro	ppm	1.2
Cobre	ppm	0.1
Zinc	ppm	4.6
Manganeso	ppm	76.0
PASTA Y EXTRACTO DE SATURACIÓN		
pH de la Pasta Saturada		6.80
Saturación de la Pasta		62
Potasio	me/l	0.35

* CEs mS/cm multiplicado por 100 es equivalente al antiguo CE $\times 10^5$


Gertrudis Pérez Carrasco

Calle José Helimarias B., # 13-27, Cerro de Policlínica Meridita, Cagua, Edo. Aragua. Teléfono (0244) 447 22 10. E-mail: edafolito@cantv.net

Anexo J-3. Análisis de suelos 2, 3 y 4.

Finca: EL VOLADOR
 Propietario: Rubén Ramírez
 Ubicación: San José, Chiguará, Sucre
 Ingreso al Laboratorio: 05-10-2009
 Salida del Laboratorio: 20-11-2009
 Cultivo (s): Pasto Estrella, Guineza y Naranja.
 Interesado: Rubén Ramírez.

RESULTADOS DE LABORATORIO.

No de Muestra		32288		32289		32290	
Profundidad (cm)		0 - 40		0 - 40		0 - 40	
Especificación		M1		M2		M3	
Esqueleto grueso							
T E X T U R A	a (%)	41,8		31,8		42,8	
	L (%)	36,0		36,0		32,0	
	A (%)	22,2		32,2		25,2	
Clase textural	FA	Interpretación	FA	Interpretación	FA	Interpretación	
pH (1:2)	7,7	Med. alcalino	6,4	Lig. ácido	7,3	Lig. alcalino	
CO (%)	1,18	Bajo	2,56	Mediano	8,03	Muy Alto	
N (%)	0,14	Bajo	0,25	Mediano	0,64	Muy Alto	
C/N	8,0	Bajo	10	Mediano	12	Mediano	
P (ppm)	27	Medio	222	Muy Alto	20	Medio	
K (ppm)	33	Bajo	15	Muy Bajo	420	Muy Alto	
Ca (ppm)	349	Bajo	400	Bajo	211	Bajo	
Mg (ppm)	31	Bajo	38	Bajo	74	Bajo	
CE (mmbh cm ⁻¹)	0,32	Alto	0,11	Medio	4,86	Muy Alto	